Cláudia Peixoto de Moura Zilda Aparecida Freitas de Andrade Ana Lúcia Coelho Romero Novelli Otganização





Anais do Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas

VIII ABRAPCORP

comunicação interculturalidade organizações



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Chanceler

Dom Jaime Spengler

Reitor

Joaquim Clotet

Vice-Reitor

Evilázio Teixeira

Conselho Editorial

Jorge Luis Nicolas Audy – **Presidente** Jerônimo Carlos Santos Braga – **Diretor** Jorge Campos da Costa – **Editor-Chefe** Agemir Bavaresco
Ana Maria Lisboa de Mello
Augusto Buchweitz
Augusto Mussi
Bettina Steren dos Santos
Carlos Gerbase
Carlos Graeff Teixeira
Clarice Beatriz de C. Sohngen
Cláudio Luís C. Frankenberg
Érico João Hammes
Gilberto Keller de Andrade
Lauro Kopper Filho

© EDIPUCRS, 2014

Capa: Rodrigo Braga

Revisão de Texto: dos Autores

Editoração Eletrônica: Rodrigo Braga



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 - www.pucrs.br/

edipucrs

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C749a ABRAPCORP 2014 - Congresso Brasileiro Científico de Comunicação

Organizacional e de Relações Públicas (8.

: 2014 :

Londrina, Brasil)

Anais do Congresso Brasileiro Científico de Comunicação [recurso eletrônico] / org.

Cláudia Peixoto
de Moura. Zilda Aparecida Freitas de

Andrade, Ana Lúcia Coelho Romero Novelli. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre :

EDIPUCRS, 2014. 950 p.

Modo de Acesso: http://www.pucrs.br/

edipucrs ISBN: 978-85-397-0560-3

1. Comunicação Organizacional. 2.

Relações

Públicas. I. Título. II. Moura, Cláudia Peixoto de.

III. Andrade, Zilda Aparecida Freitas de. IV. Novelli, Ana Lúcia Coelho Romero.

CDD 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).

Cláudia Peixoto de Moura Zilda Aparecida Freitas de Andrade Ana Lúcia Coelho Romero Novelli (Organizadoras)

ABRAPCORP 2014

Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas



APRESENTAÇÃO

A Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp realizou de 14 a 16 de maio de 2014, na Universidade Estadual de Londrina (UEL), o VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. O tema "Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade" foi abordado privilegiando três aspectos: a comunicação como processo essencial para interconectar diferentes culturas, crenças, hábitos e comportamentos humanos; as dimensões culturais e comunicativas como elementos para compreender a nova dinâmica da sociedade contemporânea; a interculturalidade como uma dimensão que permeia transversalmente o agir humano.

O programa do VIII Congresso Abrapcorp foi organizado com diversas atividades, incluindo sessões de comunicação científica vinculadas aos Grupos de Pesquisa (GPs) e ao Espaço de Iniciação Científica (EIC), que revelam pesquisadores e sua produção científica. Em 2014 foi criada a Rede de Pesquisadores Abrapcorp, constituída a partir dos temas dos Grupos de Pesquisa (GPs), e lançado um novo formato para as publicações da Associação, em plataforma digital com acesso gratuito. Estas ações contribuem para o diálogo entre pesquisadores e para a consolidação de um espaço de divulgação dos estudos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Os Grupos de Pesquisa apresentam relatos científicos, com reflexões e discussões sobre diversos assuntos

desenvolvidos pelos pesquisadores a partir de investigações de cunho teórico e prático. Os trabalhos selecionados são resultantes de pesquisas realizadas em nível de pós-graduação lato sensu (Especialização) e stricto sensu (Mestrado e Doutorado), assim como por especialistas, mestres ou doutores, de organizações públicas ou privadas, não vinculadas a instituições de ensino. Versam sobre questões pertinentes ao foco definido para os cinco Grupos de Pesquisa da Abrapcorp: Comunicação, pesquisa e ensino; Comunicação, inovação e tecnologias; Comunicação, identidade e discursos; Comunicação, responsabilidade e cidadania; Comunicação, políticas e estratégias; e para o assunto tratado no Congresso de 2014, no Grupo de Pesquisa Temático – Comunicação e Interculturalidade.

Da mesma forma, o Espaço para Iniciação Científica (EIC) incentivou a participação dos estudantes de Graduação nas atividades realizadas pela Abrapcorp. Acolheu estudos oriundos de Trabalhos de Iniciação Científica (TIC) e de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC/ Monografia), focados nas áreas de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, indicados pelos professores orientadores das Instituições de Ensino Superior e desenvolvidos em nível de Graduação. O presente e-book é o resultado dos trabalhos inscritos e selecionados no Congresso de 2014. O processo avaliativo ocorreu tanto nos Grupos de Pesquisa (GPs) como no Espaço de Iniciação Científica (EIC), havendo uma Comissão de Avaliação constituída por pareceristas convidados.

O congresso anual da Abrapcorp representa uma oportunidade para troca de experiências, para debates acerca das várias questões envolvendo Comunicação Organizacional e Relações Públicas. A publicação dos anais do Congresso Abrapcorp 2014 possibilita a continuidade da discussão a respeito das investigações concluídas e em andamento, assim como a divulgação da produção científica que contribui para o avanço do referido campo de estudos!



CAPÍTULO 1

GRUPO DE PESQUISA

COMUNICAÇÃO, PESQUISA E ENSINO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DESAFIOS DE UM NOVO CURSO FRENTE A UMA ÁREA EM LEGITIMAÇÃO

Ana Paula da Rosa¹ Camilo Catto²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir o campo da comunicação, em relação à epistemologia, e à criação de um novo curso de Comunicação, já após a autonomização das áreas autorizada pelo Conselho Nacional de Educação e MEC com a flexibilidade das Diretrizes Nacionais de Educação ocorrida em 2013. Descreve-se aqui a experiência da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) na criação do curso de bacharelado em Comunicação Organizacional e questiona-se até que ponto tal área é legitimada e possui regras definidas para se constituir? Parte-se da hipótese de que há práticas de mercado já arraigadas e que a base do curso de Tecnologia em Comunicação Institucional da mesma IES, bem como as pesquisas teóricas sobre o tema podem suportar a implantação de um curso desafiador quanto à formação generalista e ao mesmo tempo específica, que contenha outras habilidades da comunicação, mas que se centre, também, em eixos voltados para um olhar humanístico, de linguagens e de gestão.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; bacharelado; diretrizes curriculares; eixos

COMUNICAÇÃO COMO CAMPO, ÁREA E CURSO: OLHARES DE REFLEXÃO

Pensar a comunicação, hoje, é um desafio. A afirmação pode parecer simples, mas não o é quando o processo de pensar a comunicação separa-se em comunicação como campo. comunicação como área, comunicação como prática, como curso e como disciplina. Primeiro, a comunicação como campo é aquela em que estão inscritos os saberes constituídos e em que a própria comunicação se inscreve e é inscrita de um ponto de vista epistemológico, ou seja, trata-se da ciência da comunicação enquanto reflexão aprofundada, de entendê-la como um campo de saber constituído comum ao jornalismo, à publicidade e ao organizacional, mas para além deles também. Esta visada da epistemologia como investigação, reflexão, que gera a produção de conhecimento científico, é adotada por muitos autores, dentre eles Gaston Bachelard (1983), Para ele, o conhecimento sempre projeta luz em algumas partes do objeto e deixa outra tanta nas sombras, abrindo caminhos para a observação. Assim, o conhecimento nunca é algo completamente novo, ele depende daquilo que o precedeu, e isso inclui não apenas apontamentos prévios como também preconceitos. O pesquisador deveria, na perspectiva de Bachelard (1983, p. 148), esquecer antes suas opiniões, para conseguir ir mais longe. Na área da comunicação se percebe muitos trabalhos que possuem temas e recortes diferentes, mas que se assemelham por se encaixarem em receitas prontas de forma que ficam no limite das bordas daquilo que já foi apresentado, muito por um desconhecimento da comunicacão como área.

É importante lembrar que, conforme Latour (2007), a sociedade produz a si própria e por isso como analistas da sociedade, os estudiosos da área nada mais são do que elementos do laboratório questionando o local mesmo onde estão inseridos. Então, se pesquisadores e sociedade se espelham, a comunicação enquanto área é construção de conhecimento sempre que um objeto é posto sobre reflexão. Mas quais são os objetos que delimitam a área? José Luiz Braga (2007) destaca que é preciso delimitar claramente o que é o comunicacional para que ocorra um desentranhamento da área. No entanto, para desentranhar é preciso primeiro legitimar o campo, o que na perspectiva deste artigo ainda não ocorreu plenamente, o que será posteriormente abordado.

Neste sentido, Pierre Bordieu desenvolve a noção de campo científico que significa para ele um espaço social estruturado, onde estão presentes forças dominantes e aqueles que são dominados. É no campo que se trava a disputa por legitimidade e autoridade, principalmente, a científica. O campo da comunicação pode ser entendido, conforme Braga (2007) como "um conjunto de núcleos diversos e instigantes sem um traço articulador comum". Assim, o que se torna necessário não é "inchar" o campo, ou fazer surgir estudos e núcleos, mas sim encontrar dentro deste conjunto de núcleos alguma intersecção entre eles, ou seja, um ponto em comum que possa lhes atribuir uma identidade. Cada vez mais o campo da comunicação parece possuir corpo, mas não rosto, isto porque a área ainda não possui autonomia diante das outras. O que caracteriza o

campo da comunicação hoje? Os objetos de análise que se referem aos suportes midiáticos? Não se pode constituir um campo apenas tendo como traço comum os veículos de comunicação e tampouco limitar a comunicação aos seus suportes técnicos, como se para além deles não existisse comunicação. Para Braga (2007, p. 8) "nenhum objeto (empírico ou conceitual, especificado ou abrangente) parece ser suficiente para demarcar uma área de conhecimento consistente, com boa articulação interna e identidade produtiva".

O que se busca é , exatamente, encontrar esta identidade, mas antes disso é preciso definir o que pertence ou não à comunicação. Ainda para Braga (2007) "uma área de conhecimento é constituída muito mais pelas perguntas que articula sobre o mundo, do que pelas teorias que oferece". Assim, a visão demasiada ampla que abarca uma infinidade de coisas e teorias sob o nome de comunicação não se constitui na melhor, no entanto, a sua delimitação restrita aos produtos e tecnologias comunicacionais também não. Isto quer dizer que não se pode ser 8 ou 80, o que se precisa é encontrar os pontos comuns entre as pesquisas, articulações ditas transversais e que mesmo fundadas em outras ciências, como a filosofia ou sociologia, possam ser observadas do ponto de vista da comunicação. Neste sentido pensar a comunicação como prática é cada vez mais importante, o que não significa tornar a comunicação limitada à prática como se todo e qualquer estudo ou atividade tivesse de resultar em algo voltado para o mercado. O mercado da comunicação, as práticas cotidianas sustentam análises e fazeres do ponto vista da pesquisa e do ensino, principalmente, mas não podem se constituir em fatores limitadores. Sim, há um afastamento da academia e da prática, uma cisão em certo ponto nociva porque não abre espaços de diálogos. No entanto, o que se defende e busca é o equilíbrio entre a prática de mercado e suas lógicas e a análise reflexiva.

A dimensão do termo comunicação é ampla e quanto mais se mergulha nela, mais possibilidades se abrem. A comunicação como disciplina é o que Luis Martino de Sá (2012) vem discutindo a respeito de uma teoria da comunicação que não se constitui pela forma esparsa com que é abordada nos mais diversos cursos do país. De um lado por sua difícil compreensão. de outro pela fluidez inerente, mas inegavelmente pela ausência de um limite do que está "fora" da comunicação. Em seu estudo Martino observa a ausência de um debate reflexivo sobre epistemologia no ensino de teoria da comunicação, a ampla preocupação com as escolas teóricas. Segundo Martino (2012, p. 22) nota-se "espalhadas pelos programas, duas perspectivas divergentes a respeito do objeto da comunicação. De um lado, o foco nos meios de comunicação; de outro, uma visão que compreende a comunicação como processo social interacional." E isso, obviamente reflete-se na qualidade do ensino e acima de tudo da formação do estudante, do pesquisador e do profissional que começa a operar sobre uma teoria e uma área da qual ele não tem certeza, muito por sua dispersão e elasticidade.

E é neste sentido que surge o último item, não necessariamente nesta ordem, de pensamento sobre a comunicação. A comunicação como curso de graduação. Desde que os primeiros cursos foram ofertados a realidade sociocultural mudou completamente, seja pelo profundo processo de midiatização instaurado, seja pela oferta e demanda, seja pela própria legislação reguladora. Pelas diretrizes curriculares nacionais que

estavam em vigor até 2013, conforme o Parecer CNE/CES 492/ 2001 estava estabelecido que existia

Um padrão básico de referência para todas as instituições que mantenham Cursos de Graduação em Comunicação com habilitações em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Cinema, Radialismo, Editoração, ou outras habilitações pertinentes ao campo da Comunicação que **venham a ser criadas** (grifo nosso).

Ou seja, os cursos da área de comunicação eram habilitações e, portanto, deveriam cumprir com requisitos mínimos para que pudessem não apenas operar, mas atender ao que a sociedade demandava desse profissional. Contudo, o parecer emitido em 2001 já apontava a possibilidade de criações de novas habilitações, desde que estas respeitassem o padrão básico. Estas novas habilitações "deveriam ser pertinentes à área", no entanto, agrega-se a este item uma questão subjetiva, pois quem determina pertinência num campo que abarca estudos tão múltiplos?

Reconhecidas como pertinentes ao campo da Comunicação na medida em que contemplem: a dimensão e a complexidade temática e de objeto de estudo; a existência de vinculações profissionais e conceituais com o campo da Comunicação; a delimitação de uma habilitação específica, que comporte linguagem e práticas profissionais próprias (PARECER CNE/CES 492/2001).

Com base no texto acima e na visão de que um curso de Comunicação Organizacional atende a uma complexidade temática e a um objeto de estudo específico, calcado em práticas, em reflexões e com vinculações profissionais, além de uma demanda crescente de discussão conceitual no campo, percebida por debates também ocorridas na área de administração e marketing, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, única universidade tecnológica do país, propôs a criação do curso de bacharelado em Comunicação com habilitação em Comunicação Organizacional. A ideia e o processo de criação podem ser recuperados no artigo de Camilo Catto e Valéria Oliveira Santos apresentado no Intercom Sul de 2012. Porém, entre a tramitação interna na UTFPR e a aprovação para cadastramento no MEC, as diretrizes, então em vigor, foram sendo modificadas. Primeiro a de jornalismo com a publicação do novo Parecer do CNE que institui o curso de Jornalismo e não mais a habilitação de. Depois a de Relações Públicas, mas em 2014 e os movimentos que estão sendo feitos em Publicidade e Propaganda para que o mesmo ocorra ainda este ano. Ressalte-se que a habilitação de Cinema e Vídeo ou Rádio e TV já tinha esta liberdade concedida desde 2006.

Ante as mudanças nas diretrizes - impulsionadas por um reflexo do campo que se enfraquece, em certa medida, ao abrir um espaço de disputa claro, mas que se fortalece em contrapartida ao ter as áreas de saber constituídas e delimitadas - o curso que estava em fase de tramitação final teve de ser novamente repensado. A simples queda do termo habilitação modificaria outras estruturas internas quanto a estágio, carga horária, mas acima de tudo permitiu atribuir valor a uma área que, em nossa perspectiva, é tão importante quanto o jornalismo, a

publicidade, só que ainda está sendo descoberta como curso: a comunicação organizacional.

ENTRE O PENSAMENTO SOBRE A COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO COMO ORGANIZADORA DO PENSAMENTO

Antes de procedermos à discussão específica do caso constituído neste artigo, o curso de Comunicação Organizacional da UTFPR, se faz necessário esclarecer de qual comunicação se fala e sobre qual perspectiva. Conforme Catto e Oliveira (2012, p. 03) a concepção organizacional da comunicação "pressupõe que as ações organizacionais geram uma série de ações comunicacionais que permitem a dinamicidade da interação criada entre organização e seus públicos. Mais que isso, em alguns casos, permite a legitimação dessas mesmas ações (sensemaking), a redução dos conflitos e a cooperação entre todos os envolvidos nesse processo." Dito de outro modo, na visão dos autores as ações organizacionais se ligam as ações de comunicação de modo intrínseco, pois todo trabalho de mediação, seja ele entre pessoas, entre processos, entre homem e máquina pode ser entendido como um processo comunicacional. Portanto, a comunicação é "a essência para a formação e legitimação da própria organização" frisam Catto e Oliveira.

Esta perspectiva da comunicação organizacional considera a própria comunicação como o elemento que organiza os processos interacionais seja isto no âmbito de uma empresa, de uma instituição de terceiro setor, enfim, nas próprias processualidades sociais. Há um rompimento, nesta proposta da visão

até então muito difundida de considerar a comunicação organizacional como aquela voltada para o conjunto de ferramentas e técnicas aplicado às chamadas organizações. Ainda que os estudos da corrente de Corren e Taylor, incluam tais estudos em seu escopo, ele é feito a partir de outro olhar. Isto é, não se trata de considerar a comunicação como instrumento ou ferramenta para um objetivo organizacional, mas considerá-la como cerne da própria organização em torno do qual ela de fato se constitui como organização. Há deslocamentos importantes aqui. Não se quer afirmar que a comunicação é preponderante, dominadora, mas sabe-se que ela tem um poder que se expande ao nutrir as demais esferas sociais através do estabelecimento de relacionamentos. Neste sentido, Casali (2004, p. 8)

A existência de toda organização social humana caracteriza-se tanto por ser condicionada a comunicação, como por ser uma estrutura na qual a comunicação ocorre. As organizações não apenas constituem-se através da comunicação, mas também se expressam em comunicação (CASALI, 2004, p. 8).

A afirmação da autora traduz o pensamento que norteia a escola de Montreal que considera a organização como uma realidade social ermergente através dos processos de comunicação e não apenas refratados e refletidos neles. James Taylor (2007) destaca que os problemas de uma organização, no sentido clássico de organização, não conseguem ser sanados apenas distribuindo-os ou centralizando-os. Tais problemas só podem ser dirimidos por meio da conversação que é, na perspectiva do autor, onde a organização é de fato construída. Ou seja, uma

empresa se caracteriza por textos e contextos, por sua ação dialética. No entanto, esta visada pode suscitar uma leitura simples da teoria, uma vez que pode-se compreender que se trata apenas da troca de informações. Não é disso que se fala, mas sim da comunicação que age e sustenta os pilares da organização, suas representações, sua identidade, imagem e claro, questões práticas funcionais ligadas às relações públicas, publicidade, jornalismo que são fundamentais em toda e qualquer boa organização.

É neste sentido que Luis Carlos Iasbeck (2009) destaca a confusão terminológica entre Relações Públicas e Comunicação Organizacional que traduz, na verdade, mais que uma confusão de termos, mas uma confusão epistemológica e de mercado. Para Iasbeck uma ciência só se firma quando é capaz de estabelecer paradigmas, possui um corpo epistomológico e reconhecimento científico. Considerar que RP e Comunicação Organizacional são duas faces da moeda Comunição nas Organizações significa considerar que há estruturas, regras e fronteiras para delimitar cada uma destas faces. O autor defende que há diferenças substanciais, mas que isto não representa uma cisão entre uma e outra, há sim uma complexificação dos processos.

Observa-se que há neste embate, de um lado, os representantes de Relações Públicas que nomeiam a área e a forta-lecem após a publicação de novas diretrizes curriculares, mas que percebem a redução significativa na oferta dos cursos de graduação pelo país como um reflexo de um mercado restritivo ou em disputa pelo jornalista e publicitário, assim como pelos egressos dos cursos de tecnologia em Comunicação Institucional. De outro, a área de Comunicação Organizacional, propriamente dita, que entra em disputa para existir legitimada, ainda

que seja reconhecida como lócus de atuação, mas não como capaz de sustentar-se. A área de comunicação organizacional ainda é muito nova como curso, tão nova, que se apoiava até o início deste ano em um único curso de graduação, o da UNB, aprovado com conceito 5 para fins de aprovação/reconhecimento pelo MEC e por cursos de tecnologia ancorados pelo antigo catálogo de cursos superiores de tecnologia, o que não se traduz em uma unidade de discursos, pois nota-se que a reflexão da área talvez não esteja tão avançada, em termos epistemológicos, como já está a de RP, ainda que este não seja um impedimento, em nossa visão para sua fomentação. Ao contrário, estima-se que haja um processo interacional entre as áreas, assim como há de fato na prática, pois como defende Iasbeck (2009, p. 106) a Comunicação Organizacional contém as relações públicas.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DE TECNOLOGIA A BACHARELADO E O OLHAR TRANSVERSAI

A partir da diferenciação e conceituação de Comunicação Organizacional e Relações Públicas o curso de bacharelado da UTFPR foi constituído. Segundo Iasbeck,

Uma das grandes diferenças entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas encontra-se na natureza de seus conceitos: a primeira é antes um pensamento comunicativo, uma abstração necessária à compreensão dos fenômenos que, quando tangíveis e aparentes,

podem e devem ser administrados pela segunda; quando aquele pensamento não se atualiza em situações administráveis, só pode ser compreendido e urdido no plano das abstrações e articulações lógicas, no fluxo das ideias. (...) À Comunicação Organizacional interessam as questões políticas, éticas, sociológicas, econômicas, filosóficas, psicológicas entre outras que afetam a dinâmica organizacional. (IASBECK, 2009, p. 106-107)

Ainda que em nenhum momento tenha sido cogitado, no âmbito da universidade, tratar de um curso de Comunicação com habilitação em Relações Públicas, a dúvida sobre os fazeres evidenciaram-se no início das discussões de transformação do curso de Tecnologia em Comunicação Institucional para o curso de bacharelado. Superada a dúvida de que não se tratava de um curso de RP, por vários motivos dentre os quais: a) a base histórica que sustenta o bacharelado, um curso de tecnologia de trajetória essencialmente voltada para a comunicação organizacional ainda que contenha atividades de relações públicas e de outras habilitações em sua matriz; b) a especificidade do raciocínio condutor ancorada em pesquisas desenvolvidas interna e externamente ao grupo de pesquisa institucional; c) a demanda de mercado que tão bem absorveu os egressos do curso de tecnologia exatamente por sua visão macro e sua capacidade reflexiva.

A questão era por que transformar um curso de tecnologia, portanto, espera-se focado essencialmente nas técnicas e na tecnologia, em um bacharelado? A motivação primeira foi o desejo dos alunos em aprofundar sua graduação, percebendo que um título de bacharel, ainda que não determine a formação, tem mais respaldo no mercado, socialmente, do que um título de tecnologia. Também se levou em conta que a carga horária do curso pré-existente já computava 2,600 horas, incluindo estágio obrigatório, muito mais que as 1.600 horas exigidas para um curso de tecnologia conforme os documentos do MEC. Este cenário propício ganhou ainda mais corpo com o ressoar das vozes do corpo docente formado por professor 100% com titulação Stricto Sensu, 90% em nível de doutorado, muitos advindos de vagas do REUNI. Ou seja, ao tornar-se universidade tecnológica a UTFPR abriu-se para outra realidade, a de que já tinha um curso de bacharelado em andamento (pelo grau de exigência em aportes teóricos, trabalho de TCC e estágio) com nome de tecnologia. Além disso, vale destacar o processo de avaliação pelo qual o curso de tecnologia em Comunicação Institucional passou em agosto de 2013. Aprovado com nota 4, os avaliadores, em seu relatório final, sugeriram a transformação do mesmo em um bacharelado "nos moldes do curso da UNB". Foi a oportunidade para legitimar o curso nos trâmites internos da UTFPR e também reforçar a área.

Como a criação de um curso novo demanda tempo, amadurecimento, além dos trâmites burocráticos, foram necessários cerca de dois anos desde o primeiro esboço de um projeto de curso até sua aprovação no final de 2013, para que sua primeira turma possa entrar em funcionamento em 2014. Nesse intervalo de tempo ocorreu a modificação das diretrizes curriculares e com isso o rompimento com o que, até então, se chamava Comunicação Social – habilitação. O curso ganhou autonomia e recebeu a nomenclatura, já referendada pelo MEC, de Comunicação Organizacional tornando-se o segundo curso do país e primeiro da região sul e sudeste.

A graduação proposta se predispõe a ampliar o campo de atuação do profissional de Comunicação devido ao surgimento de novas configurações organizacionais, pois torna-se latente, em nossa visão, a demanda por profissionais com formação genérica e com habilidades de gestão da comunicação, "com visão integradora e horizontalizada - genérica e ao mesmo tempo especializada de seu campo de trabalho possibilitando o entendimento da dinâmica das diversas modalidades comunicacionais e das suas relações com os processos sociais que as originam e que destas decorrem." (PARECER CES/CNE 492/2001). Sob essa ótica é que foi pensada a concepção de um novo curso para a área de comunicação. Ora, isto soa um contrassenso, basear um curso novo num item do parecer datado. Não, se retomarmos o discutido até aqui sobre a comunicação organizacional como elemento de organização que permeia. O curso foi desenvolvido pensando, estrategicamente, não apenas nas discussões necessárias quanto ao campo da comunicação e dos saberes instituídos como o iornalismo, a publicidade, mas a saberes de outras grandes áreas que são caras ao organizacional como a antropologia, o marketing, a gestão estratégica e letras.

Assim, a matriz curricular surgiu não a partir de disciplinas, mas de eixos de formação que são rizomáticos, como diria Delleuze, portanto, permitem um caminho não linear de construção do aprendizado, mas onde cada estudante, por seus interesses, constrói e apreende aquilo que chamamos de comunicação organizacional. Os eixos estão divididos em: Linguagens, Comunicação, Humanas e Gestão. Tais eixos são compostos por disciplinas que estão distribuídas ao longo dos quatro anos do curso, sendo que desde o primeiro período todos os

eixos estão contemplados. Conforme consta no projeto didático pedagógico do curso, a proposta

está baseada em pontos fortes do atual curso de Tecnologia em Comunicação Institucional, agregou novos fatores e novas formas de se pensar a comunicação, a formação profissional e a ação competente. Como resultado tem-se um curso em que a ênfase na linquagem na área de comunicação é um processo constitutivo que inclui exemplos de pesquisa em discurso organizacional, cultura organizacional, administração de significados, retórica e narrativa, fases do processo de decisão, processo organizacional, entre outros. A importância dos processos de gestão, diagnóstico e planejamento em que as ações organizacionais são vistas como formas de comunicação e aquelas dependentes destas para a sua sobrevivência organizacional se tornam fundamentais para a desfragmentação da comunicação, maneira como ela realmente se apresenta no cotidiano e no mundo do trabalho de egressos de cursos de comunicação. Somando-se a isso a capacidade de operacionalidade e de reflexão das (e sobre) as ações de comunicação, além de toda a necessidade da compreensão dos fenômenos socioculturais brasileiros formaram os quatro eixos que nortearam a proposta de um novo curso. (PPC UTFPR, 2013, p. 29)

O quadro abaixo apresenta a matriz curricular do curso.

PERÍODO	1	2	3	4	5
Projeto	Projeto 1 (3)	Projeto 2 (4)	Projeto 3 (4)	Projeto 4 (4)	
Linguagens	Comunicação Oral e Escrita (2)	Língua e Comunicação (4)	Criação Publi- citária (4)	Linguagem Visual 2 (3)	Audiovisual (4)
		Linguagem Visual 1 (3)	Criação Publi- citária (4)	Editoração (3)	
Comunicação	Comunicação Organizacional 1 (4)	Comunicação Organizacional 2 (4)	Fotografia (3)	Teoria da Comunicação 1 (3)	Teoria da Comunicação 2 (3)
	Comunicação e Criatividade (3)	Comunicação Mercadológica (3)	Comunicação Organizacional 3 (4)	Jornalismo Organizacional (3)	Planejamento da Comu- nicação (4)
Humanas	Legislação e Comunicação (4)	História da Comunicação no Brasil (4)	Redação Jor- nalística (4)	Antropologia e Comunicação (4)	História das Idéias no Brasil (4)
	Metodologia de Pesquisa (3)				
Gestão	Gestão Mer- cadológica (4)'		Pesquisa Mer- cadológica (3)	Introdução à Economia (4)	Elaboração e Gestão de Projetos (4)
			Diagnóstico Organizacional (2)		Organização de Eventos (4)
	•	•	•	•	•

Assim, o curso de bacharelado da UTFPR foi elaborado pensando em uma formação generalista, humanística, crítica e reflexiva. Além disso, fatores ambientais e o contexto do mercado de trabalho paranaense fizeram com que o Departamento Acadêmico de Comunicação e Expressão (DACEX) refletisse sobre o processo de transformação de um Curso Superior de Tecnologia em Comunicação Institucional para um Curso de Bacharelado em Comunicação Organizacional, Destaca-se que durante o processo de preparação e planeiamento do projeto muitos debates foram realizados em torno da matriz e dos eixos. Contudo, desde o comeco havia um consenso estabelecido entre os docentes de que um profissional de comunicação organizacional precisa, para sua formação plena, ter noções de linguagens, da especificidade do fazer da comunicação incluindo aí o olhar para as técnicas de Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade, bem como o trabalho com os softwares e as tecnologias da cibercultura. Porém, o foco na gestão também foi unânime para que este profissional possa gerir os processos comunicacionais em jogo, assim como compreender epistemologicamente de que comunicação é essa que se fala em disciplinas de antropologia, cultura e sociedade e sem, dúvida, psicologia organizacional. Portanto, o que se apresenta agui é um curso novo, que nasceu não de uma base em outras habilitações da comunicação, mas de um curso já totalmente focado na comunicação institucional. Isto implica dizer que o raciocínio da comunicação como organizadora permeou tanto as discussões como os processos até o resultado final com um olhar transversal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na visada de Gaston Bachelard (1983) de que o conhecimento só se dá a partir do desvendar de novos caminhos, ainda que por meio da observação dos mesmos objetos, e de que o conhecimento nunca é algo totalmente novo, pois ancora-se em algo que o precedeu, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) apresenta em 2014 o curso de Comunicação Organizacional. Em meio às discussões realizadas com o Conselho Nacional de Educação (CNE) desde, pelo menos, 2008, sobre uma necessidade de atualização das diretrizes curriculares nacionais e de uma maior autonomia das áreas, cursos como Jornalismo e Relações Públicas tiveram pareceres publicados em 2013 para que se constituíssem em cursos e não habilitações de Comunicação Social. Assim, na esteira disso, o curso proposto também atende a este cenário e ainda que pertença ao campo da comunicação e à grande área, autonomiza-se frente à ideia de habilitação. Tal autonomia implica em considerar que o organizacional possui regras, fronteiras e estruturas estruturantes claras e delimitadas, ainda que necessite recorrer às relações públicas, ao jornalismo e aos demais saberes instituídos, inclusive de outros campos.

Em nossa perspectiva, ancorada na escola de Montreal, a comunicação organizacional é mais do que um conjunto de técnicas ou funções que o profissional pode desempenhar dentro da organização a fim de torná-la mais eficaz, mediante um bom planejamento. Acredita-se que a comunicação organizacional é o que dá razão à existência da organização, porém ela contém as técnicas e funções, ou seja, não se trata de excluir, mas de pensar a organização de um modo outro, não apenas como

empresa ou instituição, mas como um ser vivo, pulsante, que demonstra sua vitalidade exatamente nas trocas interacionais que promove, principalmente numa ambiência fortemente marcada pela midiatização.

Neste sentido, o profissional de comunicação precisa estar muito bem instrumentado não apenas do ponto de vista dos domínios da técnica do release, da realização de eventos, do texto institucional em suas múltiplas plataformas, da gestão estratégica, da pesquisa de mercado ou da linguagem fotográfica, mas essencialmente da visão integradora do todo. O curso proposto na UTFPR e que terá sua primeira turma em 2014, sendo o segundo curso do gênero no país, foi pensado em eixos para atender a esta demanda evidenciada pelo diálogo com o mercado. No entanto, como dito no início deste artigo o propósito da universidade não deve ser formar para o mercado, nem formar para a academia, mas permitir ao cidadão que construa a sua própria formação visando seus objetivos e caminhos. No entanto, é função da universidade promover aproximações e não uma cisão entre prática e teoria, entre campos e áreas, mas, sim, estimular o pensamento reflexivo sobre a prática e vice-versa. Pensar a comunicação é um desafio, pensar um novo curso de comunicação num tempo onde as incertezas predominam é um risco, mas é, sem dúvida, um estímulo ao ensino, à educação e à própria comunicação.

REFERÊNCIAS

BACHELARD, Gaston. A psicanálise do conhecimento objetivo. In: **Epistemologia.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

BERGER, Peter; LUCKMAN, Thomas. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1998.

BORDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean Claude, PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de sociólogo. Metodologia da pesquisa na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRAGA, José Luiz. Pequeno roteiro de um campo não traçado. IN: FERREIRA, Jairo (org). **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E- Papers, 2007.

BRASIL. Câmara Superior de Graduação. **Parecer MEC CNE/ CES 492/2001**. Diretrizes Curriculares a Área de Comunicação Social e suas Habilitações.

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília. 21 dez. 1996. Disponível em: http://www.consumidorbrasil.com.br/consumidorbrasil/textos/legislacao/l9394.htm>. Acesso em: 22 jun. 2013.

BRASIL. **Lei nº 11.184, de 07 de outubro de 2005**. Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e dá outras providências. Disponível em: ht-

tp://www.planalto.gov.br/ccivil 03/ Ato2004-2006/2005/Lei/L11184.htm. Acesso em 20/02/2014.

CATTO, Camilo; Oliveira, Valeira. Uma Nova Habilitação para o Curso de Comunicação Social: perspectivas e contexto da Comunicação Organizacional. IN: **Anais XIII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul** (Intercom Sul). Chapecó, 2012.

CASALI, Adriana M. Paradigmas em Comunicação Organizacional. **ALAIC**, Buenos Aires, 2004.

COOREN, F; TAYLOR, J. R. Organization as an Effect of Mediation: Redefining the Link between Organization and Communication. **Communication Theory**, p. 219-260, ago. 1997.

FERREIRA, Jairo. Questões e linhagens na construção do campo epistemológico da comunicação. In: FERREIRA, Jairo (org)

Cenários, teorias e epistemologias da comunicação. Rio de Janeiro: E- papers, 2007.

IASBECK, Luis Carlos. Relações Públicas e comunicação organizacional: o lugar do texto e do contexto. IN: **Organicon.** São Paulo: 2009, p- 102-108

LATOUR, Bruno. Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: Unesp, 2007.

MARTINO, Luiz Sá. **Ceticismo e interdisciplinaridade**: paradoxos e impasses da teoria da comunicação.In: Anais do XIV Compós. Niterói: UFF/Compós.

______. A disciplina interdisciplinar: ambivalências epistemológicas no ensino de Teoria(s) da Comunicação. IN: **Logos 37. A Cientificidade da Comunicação: Epistemologias, Teorias e Políticas**. Vol.19, Nº 02, 2º semestre 2012.

ROSA, Ana Paula. Comunicação: campo sem rosto - Uma abordagem da midiatização como contorno de delimitação. **ANAIS PROCAD**. Editora Unisinos, Online. 2008.

TAYLOR, James. Da tecnologia na organização à organização na tecnologia. IN: **Comunicação e Sociedade**. vol. 12, 2007, pp. 83-102

UTFPR. Diretrizes para os cursos de bacharelado da UTFPR. Disponível em: www.utfpr.edu.br. Acesso em: 22 jun. 2011.

UTFPR. Projeto Pedagógico do Curso de Comunicação Organizacional. Curitiba, 2013.

Notas

- 1 Ana Paula da Rosa é jornalista, doutora em Ciências da Comunicação (Unisinos), Mestre em Comunicação e Linguagens (UTP). Atualmente é professora e pesquisadora da UTFPR e líder do grupo de pesquisa Estudos em Comunicação Organizacional: cultura, discursos e processos identitários.
- 2 Camilo Catto é Relações Públicas, doutor em Comunicação Organizacional (PUC/RS) e Mestre em Administração (UFPR). Atualmente é coordenador do curso de bacharelado em Comunicação Organizacional e também do Tecnologia em Comunicação Institucional na UTFPR. É vice-líder do grupo de pesquisa Estudos em Comunicação Organizacional: cultura, discursos e processos identitários.

3 Midiatização é o processo no qual as lógicas das mídias atravessam os demais setores sociais e são apropriados por estes. Para Pedro Gilberto Gomes (2005) é um novo modo de ser no mundo, já para Muniz Sodre implica em um bios midiático onde as mídias são a centralidade das práticas sociais.

DE LA CLASSE A LA CUENTA OU DA SALA DE AULA PARA O MERCADO: UMA EXPERIÊNCIA DIDÁTICO-PEDAGÓGICA EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Célia Maria Retz Godoy dos Santos⁴ Maria Eugênia Porém⁵ Raquel Cabral⁶

RESUMO

O artigo relata uma experiência peculiar de parceria entre universidades de Brasil e Espanha que envolve empreendedorismo, educação, inovação e internacionalização. Com formato de curso, evento ou concurso, leva a sala de aula para o mercado, desenvolvendo, a partir de uma problemática de um cliente real, um programa de comunicação realizado por equipes de alunos, o qual se consolida - após julgamento e premiação - numa aplicação efetiva no mercado. O objetivo é contribuir para a construção de uma nova metodologia de ensino a partir da reflexão sobre a função social da universidade, ampliando a qualidade da formação oferecida e da geração do espírito empreendedor, criando um espaço para capacitar e habilitar os alunos, a partir da experimentação, concretizando mediante agências a elaboração de campanhas interculturais e favorecendo a pesquisa, a extensão e o ensino em Relações Públicas.

Palavras-chave: ensino; relações públicas; inovação, empreendedorismo; internacionalização.

INTRODUÇÃO

A atual situação econômica e social tem afetado não só o mercado, mas também o modo como a sociedade enfrentará suas problemáticas e potencialidades num futuro imediato ou em longo prazo. As transformações diante da realidade geopolítica desencadeada pela globalização de mercados, da informação e das tecnologias são evidentes. A sociedade muda num processo dialético visando, de certa forma, superar as disfunções (violência, pobreza, educação, saúde precárias) ampliadas pelas contradições dos sistemas econômicos e políticos, impactando também na flexibilidade dos processos, dos mercados, produtos e dos padrões de consumo. A ampliação da concorrência entre as organizações fazem com que estas busquem outros suportes para a sobrevivência no mercado, tais como qualidade, sustentabilidade, tecnologias e reengenharia, o que origina o uso instrumental e intensivo da comunicação nos processos organizacionais, fomentando a necessidade de ampliar a capacitação nesta área.

O ensino ou a formação de modo geral se converte na chave para se manter um posicionamento de liderança social e econômica no mundo. Este novo modelo sustenta que todos os indivíduos ou colaboradores de uma organização, estado ou país tenham que contribuir para criar uma mundo melhor. E, a comunicação adquire uma relevância especial, no sentido de promover a transparência, a acessibilidade à informação e a

colaboração para a experimentação de talentos e a transmissão de novos valores e mensagens.

Nesta ótica, 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 curso de relações públicas, nas novas diretrizes aprovadas pelo MEC em 2013, as características apontadas para este profissional - que é mencionado como ético, humanista, crítico e reflexivo, envolvem: 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; percepção das dinâmicas socioculturais, tendo em vista interpretar as demandas dos diversos tipos de organizações e públicos; compreensão das problemáticas contemporâneas, decorrentes da globalização, tecnologias de informação e da comunicação e do desenvolvimento sustentável, necessários ao planeiamento de programas de relações públicas; entendimento do campo técnico-científico da comunicação, capaz de estabelecer uma visão sistêmica das políticas e estratégias de relacionamentos públicos; e capacidade de liderança, negociação, visão empreendedora e apoio às decisões estratégicas.

E como conseguir tudo isso num curso de ensino superior? Como motivar os estudantes a realmente se envolverem com os problemas e as demandas da sociedade? Embora se planifiquem os cursos contemplando disciplinas dos vários eixos temáticos (humanidades, comunicação e as do campo especifico) e laboratoriais, os estágios supervisionados e as atividades complementares, ainda assim, faltam iniciativas inovadoras para colocar os estudantes em relação direta com o mercado.

É notório que o perfil típico do estudante que ingressa atualmente na Universidade tem passado por mudanças significativas nas últimas décadas e há fortes indicativos de que os nascidos e criados em ambiente de tecnologia digitais, não encontram, em todas as metodologias do ensino superior disponíveis no meio acadêmico, as estratégias necessárias e suficientes para que o processo de ensinar e aprender ocorra em sintonia. Este processo entre professor e estudante precisa estar estreitamente vinculado e a universidade tem urgência em se debruçar sobre o tema, buscando identificar oportunidades potenciais e apontando mudanças necessárias para avançar nas metodologias de ensino.

Por isso, a ideia de propor um curso - a principio de extensão para posteriormente, incorporação deste ao Projeto Político Pedagógico do curso de Relações Públicas da UNESP, tem como objetivo assentar bases para o início de um processo de mudança de paradigma, trazendo inovações para o ensino de graduação.

E mais, deste modo, além de pesquisar sobre metodologias do ensino superior, pressupõe-se a extensão à comunidade, o oferecimento de oportunidades aos estudantes de compartilhar ações conjuntas com o mercado, geração de empreendedorismo e inovação nos processos comunicacionais, a internacionalização de programas integrados entre Espanha e Brasil, além da vivência de uma experiência ímpar para todos os envolvidos.

A PROPOSTA DO CURSO

O curso "De la clase a la cuenta: da sala de aula para o mercado" consiste em uma parceria com a Universidade de Sevilha (Espanha), o qual já possui 19 edições de experiência formativa, pioneira com alunos de Publicidade e Relações Públicas do curso de graduação nesta mesma universidade (LA CLASE). Neste desafio, os alunos vivenciam seu primeiro encontro com um cliente real, sem visar lucro, organizados em pequenas agências para oferecer uma proposta de comunicação integrada. Durante este curso, os estudantes seguem um processo teórico-prático a cerca da profissão que lhes dará condições para atuar em sua futura vida profissional e contribuir para a construção de um novo modelo de formação que implica na relação direta entre os alunos e o mercado.

A UNESP - já em adiando processo de definição e efetivação desta parceria, pretende consolidá-la - na modalidade de Curso de Extensão - a fim de poder participar desta experiência que envolve empreendedorismo, educação, inovação e internacionalização. Com este formato, será possível integrar os dois cursos (devido às diferenças de calendário escolar das universidades), além de oferecer aos nossos alunos a oportunidade de desenvolver valores como: a solidariedade, trabalho em equipe, liderança, transferência e internacionalização do conhecimento, dedicação, interação multicultural, inovação e qualidade. Vale ressaltar, sobretudo, que se trata de uma experiência de internacionalização, na medida em que, as equipes de Sevilha e da UNESP trabalharão de forma integrada (com organizações similares em cada país de origem) de modo a produzir programas similares ou em parceira, garantindo

aspectos sócio-políticos, econômicos e culturais de ambos os países. Cabe considerar também que esta experiência proporcionará uma aprendizagem e integração lingüística, que implicará na aquisição de uma bagagem cultural e visão complexa da realidade das organizações contemporâneas em duas sociedades distintas. Sem dúvida, esta parceria se consolidará com a efetivação do concurso: trabalho final do curso de extensão que será avaliado por um júri profissional e posterior celebração do evento de premiação.

O objetivo do curso é contribuir para a construção de um novo modelo de formação superior que implica na relação direta entre os alunos e o mercado. Neste sentido, pretende- se: a) constituir um ponto de encontro para a reflexão sobre a função social da universidade, a qualidade da formação oferecida e a geração do espírito empreendedor; b) criar um observatório que nos permita analisar o desenvolvimento das capacidades e habilidades dos nossos alunos, bem como experimentar a evolução da comunicação e das relações públicas; c) realizar por meio de agências experimentais programas de comunicação a partir dos esforcos e conhecimentos de todos aqueles que participarem do curso (alunos, docentes, organizações, patrocinadores, profissionais e agências); d) elaborar campanhas de comunicação a partir de enfoques interculturais (Brasil e Espanha), no sentido de refletir sobre as relações sugeridas pela globalização das organizações, como proposta de internacionalização do ensino, pesquisa e extensão.

O curso será semipresencial contando com cinco módulos que completam 160 horas, sendo 80h de exposição de conteúdo e orientações especificas (50%) e 80 horas de atividades supervisionadas para a execução das campanhas (30%), que deverão

ser desenvolvidas por equipes multidisciplinares com vistas a contemplar as diferentes áreas da comunicação da nossa Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC-UNESP) através dos cursos de Relações Públicas, Rádio e TV, Jornalismo, Design, Artes Visuais e Arquitetura.

Durante o Curso e execução da Campanha de Comunicação, estudantes e docentes (do Brasil e da Espanha) utilizarão recursos da web para vídeo conferências e discussões via skype, a fim de estabelecer contatos, esclarecer sobre bibliografia, socializar documentos e informações, em horários mais favoráveis, permitindo maior integração entre as equipes e orientadores.

A inserção de um dos módulos em língua estrangeira (Espanhol instrumental para estrangeiros) tem o objetivo de facilitar o entendimento e o relacionamento entre as equipes da Espanha e do Brasil, de modo a contemplar o processo de internacionalização, mobilidade acadêmica e docente, além da experiência intercultural ao se produzir campanhas de comunicação desde perspectivas e olhares distintos mas para o mesmo ou similar cliente.

O curso foi concebido em cinco módulos que contemplam todo seu conteúdo, desde as ferramentas introdutórias, de auditoria e pesquisas de opinião, captação de patrocínio, montagem da equipe ou da agência até as técnicas e estratégias de planejamento e execução das peças publicitárias requeridas na elaboração da Campanha. Os módulos referem-se a conteúdos diferentes, embora possam ser ministrados paralelamente ou em períodos diferentes conforme o desenvolvimento do processo em cada equipe.

Ao estabelecer a estrutura deste Curso preocupou-se em respeitar seu caráter interdisciplinar e técnico, no sentido de preparar o aluno para o mercado, além de estar em consonância com a qualidade oferecida pelos cursos de graduação da FAAC/UNESP.

APORTES PARA A DISCUSSÃO

A expansão do sistema de educação superior no Brasil no final do século XX produziu consequências em vários âmbitos, tais como: nas relações com o mundo do trabalho e o mercado; nas contribuições para o desenvolvimento social e econômico; nos modelos de produção e socialização do conhecimento; nos investimentos estatais, na expansão de matrículas e vagas nos sistemas de educação superior; na qualidade da oferta do ensino superior; na ampliação da quantidade de instituições de ensino, entre outros.

Hoje, alicerçada na ideia de que os docentes do ensino superior e da pós-graduação devem ser "mais produtivos", o discurso contemporâneo, especialmente nas universidades públicas, tem se fundamentado no apelo à excelência, efetividade, produção e aspectos atrelados à racionalidade econômica. Este tipo de lógica se desenvolveu e transformou a trajetória de grande parte dos docentes que passaram a se pautar na "cultura do desempenho", que quase como regra geral, tem redefinido as formas de "produzir" conhecimento nos moldes de uma "competição" e "empreendedorismo".

Nos países latinos, já nas primeiras décadas do século XX, este enfoque tecnocrático na gestão educacional tem sido adotado, ancorado na proposta de eficiência para a produtividade. A preocupação com a dimensão humana é reduzida, assim como as considerações de natureza cultural e política da gestão da educação. Também, a crescente pressão das agências de fomento e amparo à pesquisa passou a valorizar e incentivar somente a quantidade de "produção" e de "produtos" dos docentes (artigos científicos em periódicos indexados, orientações, publicações, bolsas de produtividade em pesquisas), que logo dá inicio à precarização do trabalho do professor da graduação. Como consequência inevitável, o docente começa a priorizar a produção de artigos, orientações de mestrado e doutorado e iniciação científica deixando o preparo e o esmero para as aulas na graduação em segundo plano, até porque, o tempo é curto para tantas atividades.

As aulas vão se tornando repetitivas, sem inovação ou busca de um enfoque mais recente e apropriado às mudanças tecnológicas e sócio-culturais do momento. Os novos professores já ingressam no sistema confiando no processo atual e os mais antigos sofrem pressões para se ressocializar com base nesse padrão produtivista.

Vemos então uma mudança na identidade do trabalho docente com traços de produtivismo acadêmico que se concretiza, juntamente com outras variáveis, na precarização dos cursos de graduação. Por isso, a necessidade de se colocar em discussão, não só a prática pedagógica, mas acima de tudo, o esquema de referência ou as políticas que sustentam a dimensão pedagógica da educação superior.

CONVERGÊNCIAS NO ENSINO-APRENDIZAGEM DE RELAÇÕES PÚBLICAS ENTRE AS UNIVERSIDADES DE SEVILHA (ESPANHA) E UNESP (BRASIL)

Na Espanha, mais especificamente em Sevilha, o ensino de graduação em Relações Públicas está articulado com a área de Publicidade e Propaganda. Na realidade, o curso de graduação se concretiza justamente como Publicidade e Relações Públicas em muitos países do Espaço Comum Europeu. Esse fato transforma substancialmente a formação do aluno de graduação e futuro profissional, outorgando-lhe uma diversidade de conhecimentos teóricos e habilidades técnicas importantes no contexto mercadológico e sociocultural de inserção profissional naqueles países.

Do mesmo modo, o curso de graduação em Relações Públicas no Brasil, especialmente na UNESP do campus de Bauru-SP, ao atender as diretrizes curriculares nacionais da profissão, reconhece igualmente a importância de uma visão e identidade brasileira e latino-americana, na qual se privilegia outros conhecimentos teóricos e habilidades técnicas específicas. Cabe lembrar que no Brasil, o curso de Publicidade e Propaganda é concebido separadamente do curso de Relações Públicas, o que pressupõe uma diferenciação entre as áreas, conhecimentos, legislação e reconhecimento profissional específico.

É importante ressaltar que muito embora em ambas as concepções político pedagógicas do curso de Relações Públicas na Espanha e no Brasil existam diferenciações, especialmente voltadas para a formação técnica em habilidades específicas, também encontramos convergências em termos de conteúdos teóricos que fundamentam a profissão no âmbito internacional. Podemos citar como exemplo, para a reflexão, algumas disciplinas previstas no currículo espanhol: laboratórios de fotografia, som e imagem, direção de arte, noções de produção cinematográfica, criatividade e estratégia publicitária e outras diretamente relacionadas à publicidade, que formam parte dos créditos obrigatórios. Por outro lado, algumas convergências são visíveis quando encontramos disciplinas de marketing, publicidade no terceiro setor, economia, teorias da comunicação, imagem e comunicação corporativa, teorias e técnicas de Relações Públicas, que embora assumam nomes distintos possuem convergência de conteúdos com disciplinas do nosso currículo acadêmico da UNESP-Bauru, como se observa nos Quadros 1 e 2.

Quadro1 - Plan de Estudios del Curso de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Sevilla (España) – curso académico 2014-2015

Economía aplicada a la Publicidad Estructura de la Información Historia de la Publicidad y Relaciones Públicas Lengua española y Publicidad: saber idiomático y competencias comunicativas Marketing Psicología social de la Publicidad y Relaciones Públicas Métodos y Técnicas de

Sociología y Estructura Social

Teoría de la Comunicación e Información

Investigación Social

Tecnologías digitales aplicadas a

Dirección de Arte v Diseño

Investigación Publicitaria

Redacción Publicitaria

Teoría e Historia de la

Propaganda

Planificación y Gestión de Medios Publicitarios

---/- .. -----

Teoría y Tecnología de la Fotografía Publicitaria

Diseño Publicitario digital

iseno rublicitario digi

Gabinetes de Comunicación

Gestión de Empresas de Comunicación

Publicidad en el Tercer Sector Proyecto de fin de grado

FONTE: UNIVERSIDAD DE SEVILLA (ESPAÑA), PÁGINA WEB OFICIAL. DISPONÍVEL EM: http://www.us.es/estudios/grados/plan_211?p=7. Acesso em 03 FEV. 2014.

Quadro2 – Optativas do Plan de Estudios del Curso de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Sevilla (España) – curso académico 2014-2015

ASIGNATURAS OPTATIVAS

Análisis del Discurso Publicitario

Teoría e Historia del Cartel Publicitario

Evolución de la Economía Europea y Española y su entorno

Historia de la Comunicación

Publicidad e Interculturalidad

Publicidad, Cultura de Masas e Industrias culturales

Deontología v Responsabilidad Social en Publicidad

Estrategias discursivas de la Comunicación verbal en Publicidad y de las Relaciones

Públicas

Teoría del Consumo

Teoría e Historia del Diseño Publicitario

Cerimonial v Protocolo

Dirección de Cuentas

Gestión Publicitaria de Espacios comerciales

Historia de la Cultura contemporánea

Prácticas en Empresas

Producción y Realización publicitaria en medios audiovisuales

Tendencias literarias en la cultura contemporánea

FONTE: UNIVERSIDAD DE SEVILLA (ESPAÑA), PÁGINA WEB OFICIAL. DISPONÍVEL EM: http://www.us.es/estudios/grados/plan_211?p=7. Acesso em 03 FFV. 2014.

Como se observa, a abrangência da área específica de Publicidade e Propaganda tem grande relevância na formação do profissional de Relações Públicas e Publicidade no contexto espanhol, o que lhe permite transitar por áreas afins, como a comunicação audiovisual, cinema, design e fotografia.

Já partindo do ponto de visto do curso de Relações Públicas da UNESP-Bauru, encontramos três diferentes eixos temáticos e as disciplinas- conforme o Quadro 3 – que compõem a estrutura curricular, incluindo o trabalho de conclusão de curso e as práticas laboratoriais.

Quadro 3 - Eixos temáticos e disciplinas do novo projeto pedagógico do curso de Relações Públicas da UNESP

RELAÇÕES PÚBLICAS E SOCIEDADE

Globalização e Relações Interculturais Filosofia e Comunicação Introdução ao Pensamento Científico Introdução ao Pensamento Político Política Brasileira Contemporânea

Politica Brasileira Contemporanea

Prática de Leitura e de Análise do Texto
Literário

Sociologia das Organizações

Administração e Processos de Gestão

Estatística Anlicada

Inglês Acadêmico: Práticas de Leitura

Inglês Profissional: Comunicação Oral para RP

Psicologia

Psicologia do Trabalho Organizacional Sociedade, Rede e Cidadania

RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO

Antropologia Cultural e Mídia Cultura e Sociedade Contemporânea Elementos de Análise do Discurso História e Memória nas Organizações Linguagem Publicitária e Narrativas

Teorias e Métodos da Pesquisa em Comunicação I

Teorias e Métodos da Pesquisa em Comunicação II Comunicação e Semiótica

Gestão da Informação e do Conhecimento

História da Comunicação Introdução à Linguística

Sociologia da Comunicação

Teorias da Comunicação I

Teorias da Comunicação II

RELAÇÕES PÚBLICAS E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Comunicação Corporativa Comunicação, Estética e Design

Comunicação e o Terceiro Setor

Comunicação Pública

Gestão de Eventos

Midiáticas

Direito da Comunicação e Legislação Profissional

Ética em Relações Públicas

Empreendedorismo e Assessoria em

Relações Públicas

Imagem e Identidade Corporativa

Gestão de Marcas Gestão de Mídias Sociais Marketing Relações Públicas Internacionais Teoria e Pesquisa de Opinião Pública I Teoria e Pesquisa de Opinião Pública II	Introdução às Relações Públicas Linguagem da Comunicação I: Escrita Linguagem da Comunicação II: Audiovisual Linguagem da Comunicação II: Mídias Digitais Técnicas de Comunicação Dirigida Técnicas de Relações Públicas Planejamento em Comunicação e RP
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO	PRÁTICAS LABORATORIAIS
Projeto Experimental I: orientação Projeto Experimental II: execução	Laboratório de Planejamento em Relações Públicas Laboratório de Relações Públicas I Laboratório de Relações Públicas II

FONTE: PROJETO PEDAGÓGICO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PROPOSTO PARA 2015, UNESP, 2013

Como se observa, o foco na formação de um profissional capacitado para atuar em diversas frentes no âmbito da gestão, converte o Relações Públicas em um gestor estratégico dotado de conhecimentos especializados em análise de cenários e planejamento nas diferentes áreas de atuação em que se encontram as organizações contemporâneas: empresarial, governamental e terceiro setor e este projeto de parceria viria a consolidar a tão almejada prática junto ao mercado.

A PARCERTA PILOTO

Cabe lembrar que quando a atenção está centralizada nas teorias da aprendizagem e do desenvolvimento que priorizam os enfoques das ciências naturais positivistas, o fenômeno da educação não se completa, pois perde de vista questões essenciais referentes a maneira do homem estar-no-mundo, sua experiência com o mundo e as relações entre vontades, intencionalidade e cognição. Como diz Buarque (1991):

A universidade tem um único papel social: **gerar saber.** Para cumprir seu papel social, a universidade tem que se adiantar. Realizar uma reforma na sua estrutura, no seu conteúdo e na sua prática de ensino. Mas sem perder de vista seu compromisso específico de servir ao social, mediante o saber que gera [...]

Pensando neste dilema, um grupo de professores da UNESP deu início a esta parceria - que depois se concretizou como um curso de extensão piloto - pautado por diretrizes educacionais que privilegiam a responsabilidade social da educação superior, no sentido de produzir e socializar conhecimentos, não somente de mérito científico, mas também de valor social e formativo, importantes para o desenvolvimento econômico e para a formação da cidadania pública: pensando num profissional de Relações públicas que priorize a ética e o bem estar da coletividade.

Este Curso apreende a educação e sua administração como realidades globais, que podem ser construídas por dimensões múltiplas e articuladas entre si, tendo como principal ativo a participação dos envolvidos de ambas as universidades

(UNESP e *La clase* de Sevilha) e das comunidades do entorno destas.

O desafio é conseguir gerar novos conhecimentos além de contribuir na formação integral dos estudantes - no cumprimento de sua função social para o desenvolvimento da sociedade - e dos docentes na construção de um conjunto de dimensões culturais, pedagógicas e de conhecimentos que constitui a razão de ser do ensino superior.

Desse modo, considerando que na educação existem inquietações ideológicas, de natureza cultural e política e instrumentais de caráter pedagógico e econômico, a intenção é criar um espaço diversificado e participativo, a fim de possibilitar abertura para soluções fecundas advindas da multiplicidade de percepções e ideias e, ao mesmo tempo, instituir um espírito de comprometimento coletivo.

Nesse sentido, também cabe destacar a importância do desenvolvimento de temas que discutam a internacionalização do conhecimento, que pressupõe uma reflexão aprofundada sobre a interculturalidade no contexto atual do ensino-aprendizagem, especialmente no âmbito do ensino superior. Em um mundo cada vez mais multicultural, o fenômeno da globalização coloca em evidência a necessidade da análise das formas pelas quais as culturas se relacionam umas com as outras, e simultaneamente, da consciência em relação aos valores que partilham. Segundo o Relatório Mundial sobre a Diversidade Cultural publicado pela UNESCO em 2009, essa inter-relação e interdependência entre culturas estão levando nossas sociedades ao desenvolvimento de um diálogo intercultural, necessário para a convivência em um mundo diverso, no qual as interações culturais se tornam cada vez mais frequentes.

No âmbito da educação, a vivência multicultural já é realidade em muitos países, especialmente naqueles que convivem de longa data com o fenômeno da imigração. Países como Estados Unidos e os principais destinos migratórios do continente europeu vivem essa realidade de maneira cotidiana, e de fato, sua complexidade se configura como um desafio e ao mesmo tempo uma oportunidade ao ensino-aprendizagem nesse novo contexto multicultural. No ensino superior, esse fenômeno ocorre de maneira ainda mais intensa, já que a globalização do conhecimento pressupõe a partilha e socialização do saber, de resultados de pesquisa, investigações científicas e transferência tecnológica entre nações de forma constante e vital para a sua consolidação e reconhecimento internacional.

Nesse sentido, iniciativas como De la clase a la cuenta (da Universidade de Sevilha-Espanha) em parceria com Da sala de aula para o Mercado (da Universidade Estadual Paulista, UNESP-Brasil) representam não apenas uma oportunidade legítima de aproximação do aluno de graduação a situações reais de atuação e da dinâmica profissional, mas também alinha um dos grandes objetivos das nossas universidades atuais que gira em torno da internacionalização e seus desafios. De fato, como se observa, a mencionada iniciativa reconhece a importância do debate intercultural para a sensibilização e compreensão dos conflitos organizacionais atuais, que já não conhecem fronteiras e requerem uma gestão integrada de talentos, visão estratégica e criatividade.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

As formas universais de ampliação mental são os processos de aprendizagem e ensino, os quais proporcionam, mediante a apropriação da cultura, o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade como um todo.

Ensinar e aprender devem estar sempre articulados entre si e acontecem quando o estudante é capaz de apropriar-se de conceitos científicos, incorporando processos de pensamento e vice-versa, ou quando consegue configurar o pensamento teórico, a partir de ações mentais na solução de problemas reais. Nesse sentido, o estudante assimila o conhecimento teórico e as capacidades e habilidades relacionadas a esse conhecimento.

Mesmo quando a aprendizagem no ensino superior é estruturada no método expositivo – como é o caso da maioria das aulas – o processo mental do aluno tem algo em comum com o dos cientistas, pois envolve pesquisas, abstrações, generalizações e conceitos teóricos.

Segundo a teoria da aprendizagem de Vygotsky (1996), a questão central, para a aquisição de conhecimentos ou o desenvolvimento cognitivo, se dá por meio da interação do sujeito com o meio, possibilitando a geração de novas experiências, socialização e maturações orgânicas.

Portanto, se considerarmos a aprendizagem como uma experiência social, ela necessariamente envolverá a interação - intra e interpessoais de troca com o meio - que deverá acontecer na zona de desenvolvimento proximal (ZDP). Esta zona refere-se à distância entre aquilo que o sujeito já sabe (conhecimento real e sua capacidade de resolver problemas independentemente) e o que ele possui de potencialidade para aprender

(conhecimento proximal demarcado pela sua capacidade de solucionar problemas com ajuda de outros). Para o teórico, este processo de mediação ou aprendizagem ocorre nesta zona de desenvolvimento proximal. Por isso, cabe ao docente mediar a aprendizagem utilizando estratégias que levem o aluno a se tornar independente, estimulando o conhecimento proximal (aquele que ele necessita do auxílio de outros para aplicar), de modo a criar uma nova ZDP a todo momento. Deve-se proporcionar condições que permitam ao aluno construir conhecimentos em grupo com participação ativa e a cooperação de todos os envolvidos. Isso quer dizer que não é suficiente ter todo o aparato educacional para realizar uma tarefa, se o indivíduo não participa de ambientes e práticas específicas que propiciem esta aprendizagem.

Portanto, o curso "De la clase a la cuenta: da sala de aula para o mercado" tem esta especificidade, já que em termos de metodologia oferece suporte conceitual e técnico, além de apresentar problemas específicos e situações concretas para a resolução. Ou ainda, possibilitar o uso de teorias como ferramentas mentais para lidar na prática, com situações e dilemas do mercado.

Neste processo de formação de equipes, elaboração de estratégias e peças para o programa de Relações Públicas, o qual envolve independência, criatividade, habilidades e conhecimento, há um procedimento metodológico que se organiza em três momentos não-lineares:1) o da Reflexão que abrange a tomada de consciência do objeto da atividade por meio da motivação e da orientação do docente; 2) o da Análise, que se refere à formação de conceitos por meio das operações práticas desenvolvidas no processo de elaboração da campanha

propriamente dita, além de aberturas para a capacitação no plano da linguagem, dos planejamentos e das operações em cada um dos momentos e etapas do processo; e 3) o da Capacidade de atuar internamente com os conceitos, ou seja aprender a lidar com as teorias internalizadas aplicando-as no campo das Relações Públicas e na sociedade com vistas aos seus diferentes aspectos interculturais.

Vale ressaltar que, até o momento, já foram efetivadas algumas ações de parcerias, contatos pessoais, visitas técnicas, intercâmbio de ideias e de procedimentos a fim de materializar esta proposta, a qual tem seu inicio marcado para maio de 2014.

O curso pretende ter um posicionamento cosmopolita, uma vez que, envolve relacionamentos de culturas distintas. Suas ações e estratégias serão baseadas nas culturas locais e regionais dos países e organizações-clientes envolvidas no processo, proporcionando uma troca para a vivência da diversidade cultural. Cabe destacar que: "(...) é uma posição intelectual e estética para experiências culturais divergentes, em busca de contrastes em lugar da uniformidade" (HANNERZ, 1999, p.253).

Assim, ao mesmo tempo em que esta parceria possibilitará outras experiências, oferece a oportunidade de ouvir, observar e refletir sobre esta nova cultura do país que estará mantendo contato, e ainda influenciará na percepção sobre tal cultura, de modo a criar um sistema particular de significados em cada um dos programas de comunicação elaborados pelas equipes (agências) de ambos os países.

Desta forma, o cosmopolitismo desta proposta se materializa na medida em que interagir com o outro e entender a

cultura em que este outro está inserido (equipes e organizações-clientes) propiciam reflexões sobre o próprio "eu", abrindo espaço para consolidar as identidades dos cursos (UNESP e Universidade de Sevilha): resultado das interações entre os alunos e da dinâmica do processo de aprendizagem.

Vale destacar que o cosmopolitismo - relação de coexistência da cultura com a experiência individual ou coletiva - é entendido aqui, não como subordinação a uma cultura estrangeira, mas como negociação, conhecendo-a e tendo como objeto descobertas e interpretações sobre a nova cultura para os interesses comuns da aprendizagem e das expectativas coletivas da área de Relações Públicas.

Um dos resultados esperados a partir da efetivação deste curso é a construção de conhecimentos e aprendizado intercultural, no qual o individuo agrega suas experiências para construir novos significados. Em outras palavras, tal aprendizado é uma maneira de aprender com outras culturas, e não apenas sobre elas: aliando tudo à vivência do indivíduo no mercado. É um grande passo na formação do profissional de Relações Públicas.

REFERÊNCIAS

BUARQUE, C. *Papel social da universidade.* Campinas, 1991 (Conferência à Plenária do CRUB- Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras).

HANNERZ, Ulf. Cosmopolitas e locais na cultura global. In: FEATHERSTONE, Mike (org). *Cultura Global: nacionalismo, globalização e modernidade*. 3ed. Petrópolis, RS: Vozes, 1999.

MOREIRA, Marco Antônio; *Teorias de Aprendizagens*, EPU, São Paulo, 1995. Disponível em; http://www.dfi.ccet.ufms.br/prrosa/Pedagogia/Capitulo 5.pdf.Acesso em 30/01/2014.

VYGOTSKY, L. S. *A formação social da mente*. Rio de Janeiro: Martins Fontes.1996.

UNESCO, Relatório Mundial sobre a Diversidade Cultural, In: UNESCO, Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural, 2009. Disponível em: http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf Acesso em 22 ago. 2012.

NOTAS

- 4 Professora Doutora no Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP-Bauru. Doutora em Sociologia pela UNESP, Mestre e Graduada em Comunicação Social. Atual coordenadora do curso de relações Públicas da Unesp.
- 5 Professora Doutora no Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP-Bauru. Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela UNESP.

6 Professora Doutora no Departamento de Comunicação Social 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.

O ETHOS MULTIFACETADO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E SUAS IMPLICAÇÕES NA ATUAÇÃO COMO MEDIADOR COMUNITÁRIO

Daniel Reis Silva^Z Erick Sanderson Miranda de Andrade⁸

RESUMO

O presente artigo busca refletir sobre como contradições existentes na identidade projetada pela doutrina da área de Relações Públicas se materializam em dilemas vivenciados por profissionais que atuam na atividade de mediação comunitária. Para tanto, destaca a existência de duas dimensões por vezes conflitantes no *ethos* doutrinário, observando em seguida como essas marcam presença nos discursos e nas tensões que permeiam o dia-a-dia de dez profissionais que trabalham como mediadores comunitários em organizações privadas e consultorias.

Palavras-chave: Mediação comunitária; Relações Públicas; ethos; doutrina; comunidades.

INTRODUÇÃO

A mediação comunitária se estabeleceu nas últimas décadas como uma das principais atividades de Relações Públicas. Segundo Henriques (2012), a "descoberta" da comunidade como público se insere num contexto onde as organizações reconhecem um espaço conflituoso no qual sua atuação é questionada, seja pela população de uma cidade ou do bairro que sedia a organização. Na busca pela legitimação social do público "comunidade", as organizações se concentram em esforços no sentido de traçar estratégias de comunicação que reforcem aspectos necessários para que possíveis conflitos sejam minimizados, empenhando-se na busca por uma relação mais harmoniosa com tais atores.

Ao mesmo tempo em que ganha força como uma importante área de atuação profissional, a mediação comunitária tem sido objeto de reflexões de diversos pesquisadores da área de Relações Públicas que buscam entender melhor tal atividade e os dilemas encarados pelos profissionais que assumem a função de mediação entre organizações e as comunidades. Em especial, cabe destacar como tais profissionais têm sua atuação marcada por uma constante tensão, originada pelo embate entre dois polos distintos. Em um deles, encontra-se a comunidade, esperançosa em ser ouvida por aqueles cujas ações por vezes causam grandes impactos sociais - os mediadores buscam construir e fomentar o diálogo com esses públicos, conquistar sua confiança e compreender as demandas, preocupações e perspectivas dos mesmos de forma a possibilitar uma convivência mais harmoniosa. O outro polo é ocupado pela própria organização, que pressiona para que informações classificadas como estrategicamente sensíveis permanecam em segredo. cronogramas sejam cumpridos e que metas sejam atingidas como forma de evitar prejuízo financeiro, seja por atraso na implementação ou por gastos além do limite estimado para o trabalho de mediação.

A proposta do presente artigo é refletir sobre como esses dilemas, longe de serem peculiaridades específicas da atividade de mediação comunitária, trazem um importante paralelo com a própria doutrina profissional de Relações Públicas. Acreditamos, nesse sentido, que eles remetem/materializam contradições e rupturas presentes em tal doutrina, sendo importante explorar esses aspectos para ampliar a compreensão sobre alguns dos dilemas da atuação profissional. Cabe, em especial, observar as relações e contradições entre duas dimensões fundamentais do ethos que compõe a multifacetada identidade projetada pela doutrina da área: a dimensão que lida com a afirmação da função social das Relações Públicas e a dimensão que estabelece as Relações Públicas como um domínio do estratégico.

Com o intuito de explorar essa relação entre a doutrina e os dilemas profissionais, o presente artigo se divide em dois momentos. O primeiro consiste na tentativa de refletir sobre a doutrina profissional das RPs, abordando a forma com que ela estabelece e projeta uma identidade complexa da área, estabelecendo nesse processo os contornos de um "dever ser" da profissão. Utilizamos, para tanto, a noção do ethos discursivo, entendido como um elemento fundamental dessa identidade projetada, e exploramos as duas dimensões desse ethos que mencionamos anteriormente.

Realizada essa reflexão sobre a doutrina, partimos para o segundo momento de nossa proposta: empreender uma análise sobre como as contradições encontradas entre as duas dimensões do *ethos* se relacionam com os dilemas que emergem

no trabalho de Relações Públicas em sua atividade de mediação comunitária. Tal tentativa é embasada em dados coletados por meio de dez entrevistas em profundidade com profissionais que atuam em organizações que desenvolvem trabalhos de mediação comunitária.

Apresentamos, em seguida, alguns dos resultados da análise, abordando, especificamente, três pontos que emergiram no decorrer da mesma e nos parecem significativos para explorar a relação entre as diferentes visões doutrinárias e os dilemas enfrentados pelos profissionais da área: a) a existência de duas visões distintas com relação ao papel do RP como mediador comunitário e a forma com que elas dialogam com as diferentes visões doutrinárias; b) os dilemas relacionados com o empoderamento do profissional de RP que atua nas organizações como mediador; e c) as tensões relacionadas com a verdade estrategicamente orientada, resultantes do conflito entre informações estratégicas e o interesse social das mesmas.

A MULTIFACETADA DOUTRINA DE RELAÇÕES PÚBLICAS E O *ETHOS* DISCURSIVO

Toda profissão que se institui projeta, tanto para seus praticantes quanto para a sociedade, uma identidade pela qual visa ser reconhecida. Podemos perceber essa identidade através da doutrina profissional, entendida "tanto como o conjunto de princípios basilares do sistema profissional, quanto como às interpretações dos princípios normativos desse sistema" (HENRIQUES, 2009, p.4). Essa doutrina determina uma configuração da profissão na forma de um "dever ser", formulado a

partir das manifestações das organizações profissionais e de discursos acadêmicos e profissionais. Nesses termos, toda doutrina profissional é difusa, pois sua construção está atrelada aos discursos e projeções de uma multiplicidade de atores.

Segundo Almeida (2005), a identidade projetada deve ser entendida como uma auto-apresentação de certos atributos-chaves através da comunicação, ou seja, uma projeção de si, dos seus valores e características. Para uma profissão, o objetivo dessa identidade projetada é que ela seja reconhecida socialmente de determinada forma e por certos valores, já que é através da aceitação dos seus atributos pela sociedade e pelos seus praticantes que ela adquire legitimidade. É então uma ação que busca gerar uma percepção positiva dos públicos sobre a atividade, construindo assim uma boa reputação e gerando credibilidade. Um dos seus elementos definidores é justamente a questão do *ethos*, implícito em qualquer discurso ou projeção.

Consideramos o conceito de *ethos* como desenvolvido na retórica aristotélica, que pode ser entendido como a imagem que o orador tenta construir de si visando ganhar a confiança do auditório – conquistada na medida em que determinadas qualidades são exibidas. O *ethos*, assim, não está necessariamente ligado com o caráter de fato, mas sim com aquele que é projetado. A conquista da confiança está vinculada com a apresentação de qualidades que correspondem aos valores e expectativas de um público, ou pelo menos com aquilo que o orador acredita que aquele público irá valorizar. Maingueneau (2010) aponta que, nesses termos, o *ethos* é inerente ao discurso: sempre o receptor de um discurso formará a imagem mental do orador, e esse sempre tentará controlar essa imagem. mesmo que de maneira inconsciente.

É na investigação do ethos da identidade projetada pela doutrina das RPs que encontramos alguns dos elementos abstratos que permeiam tal discurso e que permitem entender mais sobre o "dever ser" da profissão. O ethos doutrinário, porém, é construído por meio de uma combinação complexa, englobando descrições normativas da profissão, construções teóricas e a configuração que as "boas práticas" assumem. Optamos, no presente artigo, por concentrar esforços na investigação do ethos a partir dos textos acadêmicos, identificando duas dimensões conflitantes que acreditamos serem importantes para entendermos as tensões e rupturas inerentes à identidade projetada pela doutrina: a afirmação da função social das Relações Públicas e a dimensão que estabelece as Relações Públicas como um domínio do estratégico.

A primeira dimensão do ethos que identificamos trabalha com a exaltação de pontos positivos sobre a profissão, afirmando a função social das Relações Públicas. É uma forma de criar uma boa imagem da profissão junto aos públicos por meio da projeção sobre como suas práticas contribuem para sociedade como um todo. Os estudos de Grunig (1992) sobre o modelo de relações públicas simétrico de duas mãos, que estabelece a ideia de que a atividade está vinculada com um relacionamento bidirecional e com a promoção de um diálogo "ético" pelas organizações, podem se encaixar nessa dimensão. Neles, as Relações Públicas são colocadas como uma atividade que busca um equilíbrio entre os interesses da organização e seus públicos, chegando inclusive a advogar em nome dos públicos dentro das empresas.

Cicília Peruzzo já chamava a atenção para esse posicionamento ao apontar em sua tese que as Relações Públicas "dizem promover o bem-estar social e a igualdade nas relações sociais" (1986, p.55). Essa dimensão do *ethos* aparece também com fortes contornos nos discursos que vinculam Relações Públicas com harmonia, como ao dizer que é função das relações públicas "harmonizar interesses" (ANDRADE, 1989, p.98), ou que seu "objetivo último é a harmonia" (GONÇALVES, 2005, p. 643).

Outros exemplos incluem a obra de Clóvis de Barros Filho e Fernanda Belizário, na qual é função das RPs "estabelecer a confiança mútua, elevar o nível de entendimento e solidariedade, promover o desenvolvimento recíproco para construir uma sociedade melhor, mais justa e, através do diálogo, atingir o progresso social" (2006, p.7). Outros atores afirmam que as RPs buscam o equilíbrio "voltado para o benefício da sociedade" (LESLY, 1995), que o profissional da área deve ter como "meta o equilíbrio do bem-estar social, mediante a melhoria da qualidade de vida e a construção de relações mais democráticas e justas" (FERRARI, 2007, p.4) e que as Relações Públicas devem "fomentar a construção da cidadania" (LIMA, 2010, p.5).

Recentemente essa dimensão ganhou ainda mais força na esteira da consolidação da Responsabilidade Social Empresarial como orientação gerencial das organizações. Em tal cenário, identifica-se uma linha de pensamento que coloca essa responsabilidade como função das Relações Públicas, presente em afirmações sobre como o objetivo das ações de Relações Públicas são a responsabilidade social e "o incentivo de atitudes éticas, de solidariedade e de participação" (OLIVEIRA, 2002) ou

mesmo de que a prática de Relações Públicas é a própria responsabilidade social (GRUNIG, 1999).

Uma segunda dimensão do ethos doutrinário da área que consideramos relevante no que diz respeito ao tema abordado no presente artigo lida com a tentativa de reforcar as RPs como uma função estratégica. Esse é um pensamento que surge relacionado com a evolução de uma concepção administrativa e gerencial profundamente influenciada pelas ideias do planeiamento estratégico como forma de lidar com a tomada de decisão (ANSOFF, 1993; MINTZBERG et al, 2000), e que tem seu cerne no que Eugène Enriquez (1997) considera como uma racionalidade exacerbada. Para Enriquez, as organizações, munidas dos valores da lógica capitalista, alimentam uma ideia de primazia da técnica e da eficiência. As Relações Públicas, nesse sentido, surgem dotadas de uma função estratégica de fundamental importância para as organizações, com seus profissionais sendo capazes de realizar um planeiamento estratégico da comunicação, voltado para o relacionamento com determinados públicos.

Grunig e Hunt (1984) estão entre os principais nomes que propagam esse ethos das RPs ao abordarem o modelo de relações públicas estratégicas e o envolvimento da atividade com a administração estratégica. Um dos principais aspectos, nessa perspectiva, é a necessidade dos profissionais de Relações Públicas atuarem junto às instâncias superiores de tomada de decisão organizacional, pois apenas dessa forma podem exercer plenamente sua função estratégica – e não é por acaso que os departamentos de RP que mais se aproximam da "excelência" na pesquisa dos autores são aqueles que possuem maior acesso e proximidade à alta direção de suas empresas e seus

executivos (GRUNIG e GRUNIG, 1992), ou seja, ao centro do poder organizacional.

Já no Brasil, o ethos da função estratégica das Relações Públicas foi difundido principalmente na obra de Margarida Kunsch (1984; 1997; 2006). Segundo a autora, as RPs surgem como uma atividade que "deve gerenciar a comunicação nas organizações e tem que ser encarada como uma função estratégica, um valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável" (KUNSCH, 2006, p.8). Trata-se de uma evolução do próprio campo das Relações Públicas, que deixa para trás funções táticas e técnicas para assumir um posto estratégico de grande importância nas organizações contemporâneas.

Evidentemente, essas duas dimensões do ethos discursivo da doutrina de Relações Públicas não são completamente incompatíveis entre si - e podemos observar que autores como Grunig e Kunsch trabalham com ambas em suas respectivas obras. É preciso reconhecer, porém, que existem dilemas e contradições entre elas, e que, ao mesmo tempo em que um meio termo pode ser defendido (por exemplo, a importância estratégica de adotar a Responsabilidade Social Empresarial), cada uma delas evoca valores que, ainda que convergentes em determinados momentos, se mostram de difícil conciliação, abrindo espacos de tensão entre os pontos defendidos pelo capitalismo racional e preceitos éticos da própria profissão. São contradições e tensões que apontam para rupturas na própria identidade projetada pela doutrina da área, fraturas que se mostram intrinsecamente presentes na atividade profissional e que nos permitem lançar um novo olhar para os dilemas vivenciados pelos praticantes em seu cotidiano. Nesse sentido, acreditamos que investigar a atividade de mediação comunitária - marcada ainda pelas expectativas da comunidade em relação ao trabalho do mediador e as convicções pessoais do profissional que executa o trabalho – se mostra um caminho pertinente, já que nela é possível perceber a presença dos conflitos resultantes das dimensões do *ethos* que afirmam a função social e o domínio estratégico das RPs.

CONSIDERAÇÕES COM RELAÇÃO À AMOSTRA E METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA

Com a intenção de analisar a questão do ethos profissional das RPs, optamos por entrevistar profissionais da área de modo a explorar suas experiências, seus dilemas e suas considerações com relação à sua atuação. Desse modo, pesquisamos que desenvolvem trabalhos organizações de mediação comunitária e que possuem profissional de RP como condutor dessas ações. Não obstante, procuramos também profissionais que, mesmo não estando ligados a uma organização atualmente, poderiam contribuir de forma efetiva para a nossa pesquisa devido a sua experiência. Sendo assim, além de profissionais de relações públicas vinculados a grandes empresas, entrevistamos também profissionais que atuam com consultorias na área em questão, mas não possuem um vínculo trabalhista pleno com alguma organização no momento.

Entrando em contato com os profissionais, conseguimos agendar e executar 10 entrevistas pessoais em profundidade, com roteiro semi-estruturado. Foram abarcadas experiências no trabalho de mediação comunitária executados para empresas dos ramos de construção, mineração, energia, petróleo e gás,

shopping centers, papel e celulose, siderurgia e alumínio, serviços de saúde, produção e comércio de cimento, além de uma ONG. As entrevistas foram executadas com profissionais que atuam nos estados de Minas Gerais (7 entrevistas) e Rio de Janeiro (3 entrevistas). No intuito de preservar o anonimato dos entrevistados e melhor organizar a análise, os profissionais serão identificados por pseudônimos nos trechos escolhidos para nossa análise.

O material resultante das entrevistas se mostrou vasto e propício para diferentes análises 10. No presente artigo, escolhemos e abordamos três aspectos principais que emergiram durante a análise e que se mostraram pertinentes para explorar como as contradições relacionadas às diferentes dimensões do ethos doutrinário se materializam.

DUAS VISÕES DISTINTAS COM RELAÇÃO AO PAPEL DO RP COMO MEDIADOR COMUNITÁRIO

O primeiro ponto que dialoga com algumas das contradições do *ethos* doutrinário diz respeito às imagens que os profissionais criam sobre sua própria função. Foi possível observar duas visões principais com relação ao papel do RP como mediador comunitário: uma vinculada à figura da "ponte" entre a organização e a comunidade e outra vinculada à figura do "diplomata" da organização. A analogia da ponte tem um valor que aponta pra o aspecto ideal do relacionamento simétrico e das relações públicas neste processo: atuar de forma imparcial, esclarecendo e considerando igualmente as demandas de ambas as partes para se construir um acordo. Já a analogia do

diplomata é mais pragmática e reconhece a parcialidade do profissional de relações públicas, que dessa forma advoga sempre para a organização, admitindo que a forma com que os interesses são defendidos não é equilibrada.

Observando o aspecto idealizado da mediação, pode ocorrer a perturbação do processo quando a figura do relações públicas advoga mais para um dos lados, deixando um dos polos em desvantagem. É o que ocorre quando a missão do profissional na mediação não é entendida de maneira imparcial ou quando o vínculo econômico pressiona o profissional neste sentido. Alguns profissionais ouvidos pela nossa pesquisa relatam em suas falas aspectos que vão de encontro com a visão idealizada do RP como "ponte", defendida pela doutrina expressa em manuais de boas práticas:

As relações públicas é boa (sic) em construir a ponte entre as organizações com seus públicos, conseguir trabalhar nessa ponte. Fica parecendo simples, mas não é! É profundo! Devemos prezar por levar uma informação de forma clara, e não somente isso, devemos construir um relacionamento. (RÉIA)

Sem dúvida nenhuma, o salário pode interferir no processo. Justamente, pois há um objetivo colocado pela organização: "Nós queremos chegar ali!". [...] Mas o objetivo principal é viabilizar o desenvolvimento de uma atividade produtiva através do diálogo. [...] Porém sem desconsiderar, sem deixar de levar e refletir sobre as necessidades dos outros, de ouvir os anseios, expectativas e demandas que vêm da comunidade. (HERMES)

Os entrevistados acima creem que o aspecto ideal da mediação comunitária ainda funciona, e a comunidade pode contar com o profissional de RP como advogados de sua causa. Porém, outros profissionais têm uma opinião menos contundente sobre esse ideal e sobre o papel do mediador no processo. Com uma visão menos romantizada e mais categórica com relação ao lado que se encontra o profissional de relações públicas no processo de mediação, alguns entrevistados afirmam claramente que o polo empregador – aquele que paga o salário – é o polo pelo qual eles trabalham. Se identificando mais com a figura do "diplomata", expondo dessa forma que o RP não pode ser encarado como imparcial no processo, como podemos notar abaixo:

Eu acho que devemos jogar aberto e dizer que você está ali na comunidade em função de um interesse. Eu não estou ali em função daquela comunidade, em estou ali em missão por aquela empresa, defendendo os interesses daquela empresa. [...] Mas eu não sou uma terceira parte, eu não sou uma terceira parte, eu não sou uma terceira parte independente [...], eu sou da empresa. [...] Quando eu vou ali, eu vou nos interesses da empresa, não quer dizer que eu vou ser maquiavélica, que eu vou maltratar a comunidade, que eu vou enganar os moradores, não vou fazer isso. [...] Não existe neutralidade! (ÁRTEMIS)

Eu acho que ele [o RP] tem se mostrar como pessoa e não como instituição. "Sim eu sou profissional da empresa X e estou representando os interesses deles, mas eu estou tentando o diálogo. Se vocês quiserem qualquer demanda, se não for através de mim, vocês não

vão conseguir..." Eu vejo que alguns profissionais que vão mais pro lado da comunidade do que pra empresa, eu acho que se a pessoa tem um salário [...] e o seu papel ali é de representar a empresa. [...] O papel do relações públicas é advogar pela empresa, eu não vejo problema nisso. [...] Eu prefiro não achar que o profissional não esta sendo neutro. [...] Eu sei que eu trabalho numa empresa e o que a minha empresa quer é lucro, é isso que os acionistas querem. Eu trabalho com relacionamento com a comunidade, mas também tem outros públicos que eu devo satisfações. Seu eu achar que vou entrar numa empresa pra fazer assistência social, eu vou me dar mal. (ATENA)

Essas duas visões sobre o trabalho de mediação comunitária refletem na forma como o RP entende o seu trabalho naquela comunidade. Os profissionais "ponte" possuem um imaginário de si diferente dos profissionais "diplomatas". Podemos perceber que os profissionais "ponte", de forma mais concisa, expressam com maior força o ethos atrelado a função social da profissão. Já o profissional "diplomata", com todo o peso que essa analogia nos passa, tem maior afinidade em expressar o ethos atrelado ao domínio estratégico – mas é interessante observar que mesmo esses evitam uma defesa extrema desse ethos, tentando conciliá-lo com preceitos éticos e sociais.

O fato de se inclinarem a determinada visão pode ser relacionado com a cultura organizacional vivida pelo profissional. Os valores defendidos pela organização, o clima de trabalho, além do já citado vínculo financeiro que têm papel

preponderante na formatação desses dois entendimentos. Se aliando, é claro, com os valores éticos e doutrinários apreendidos por estes RPs em seu percurso de formação profissional.

O EMPODERAMENTO DO RP QUE ATUA NAS ORGANIZAÇÕES COMO MEDIADOR

Um segundo ponto relacionado com as dimensões do *ethos* doutrinário que emergiu em nossa análise versa sobre o empoderamento do profissional de RP dentro das organizações. Observando a percepção de independência no tocante ao trabalhos de relações públicas, dois grupos se destacaram: a) profissionais que se sentem plenamente empoderados e b) profissionais que se sentem parcialmente empoderados com relação aos trabalhos. As falas a seguir se referem a um entrevistado de cada grupo:

Nós temos uma boa entrada aqui na empresa, até porque nós estamos construindo isso. Uma coisa que eu reclamo sempre, que eu já assumi que é pra vida inteira, pois isso aqui é uma empresa de engenheiro, né? Então muitas vezes eu tenho de objetivar o subjetivo. Eu tenho que trazer dados de uma coisa que muitas vezes não é fácil de ter. Dados da minha atuação em comunicação, mostrar o que está dando resultados e o que não está. (ÁRTEMIS)

[Você se sente totalmente empoderada com relação ao seu trabalho na empresa?] Não, eu preciso muito do

respaldo da diretoria, mas atualmente, eu estou tendo muito mais respaldo do diretor. O meu superior [profissional de outra formação] é muito antenado e acredita no nosso trabalho. (HÉSTIA)

Podemos observar que a percepção de um maior empoderamento, ilustrada por Ártemis, perpassa pontos centrais da dimensão do ethos que versa sobre as RPs como um domínio estratégico. O reconhecimento da organização, na visão de Ártemis, está relacionado com uma constante objetivação (inclusive tentando "objetivar o subjetivo"), pela primazia de dados concretos e de indicativos que permitam quantificar resultados. Dentro de uma organização marcada por uma lógica capitalista, não é estranho pensar que o empoderamento surge quando valores alinhados com tal preceito são colocados em destaque – algo que ocorre com grande força no ethos estratégico das RPs.

Por outro lado, muitos profissionais apresentaram uma percepção de empoderamento parcial, como trazido por Héstia. Nessa visão, o profissional, internamente, acredita ser visto como de menor valor frente a outros profissionais, como menos capaz e, portanto, chancelado – razão pela qual não pode gozar de uma maior independência e não pode, também, se impor. É um caso em que a organização acaba reconhecendo de maneira limitada o próprio potencial estratégico daquele profissional, demonstrando uma fragilidade da dimensão estratégica do *ethos* – ou seja, a identidade projetada por esse não é reconhecida como legítima pela organização.

No esforço de analisar o grau de empoderamento dos RPs nas organizações, outra questão surgiu com destaque: o embate de competências interno à organização, que trata sobre a invasão do âmbito das Relações Públicas por outras áreas, bem como o respeito atribuído ao julgamento técnico dos profissionais com relação às ações de mediação comunitária. Todos os profissionais ouvidos em nosso trabalho já enfrentaram o embate de competências, principalmente com profissionais de áreas tradicionais de conhecimento. Sobre o assunto, podemos destacar a fala de Íris:

Por exemplo, a área jurídica fala assim: "Não fale nada! Diga que não sabe de nada, negue!", e na nossa área é o contrário: "Fale, tenha transparência, tenha abertura!". Nós sempre trabalhamos com empresas onde a área jurídica é muito importante, então temos de chegar no meio termo. Tem que haver um movimento dos dois lados, tendo um comportamento mais maleável. [...] Engenheiro é outro grupo muito complicado, pois engenheiro tem uma visão muito cartesiana. Eles têm um cronograma de obra, muito apertado pra executar. (ÍRIS)

Interessante notar como esses comentários apontam para uma suposta falta de força do ethos doutrinário das RPs no que tange aos preceitos da lógica capitalista. Apesar de presente na doutrina, o ethos estratégico ainda não parece ter sido capaz de projetar uma identidade forte e reconhecida pelas organizações – ao contrário, tal identidade parece ser excessivamente fragmentada e assumida por muitos como fraca. Tal noção é empregada, por exemplo, nos relatos de Atena e Eros:

Apesar da faculdade [de relações públicas] ser forte, os profissionais ainda não têm autoridade. É muito mais frequente a gente ver jornalistas como gerentes, mais do que relações públicas, principalmente em órgãos públicos. Pois o jornalista tem um papel de autoridade que a gente não tem. (ATENA)

Enquanto RP não criar doutrina, nós não seremos respeitados. Sem doutrina, produção científica sobre RP, qualquer pessoa com bom senso acha que poderá interferir. (EROS)

AS TENSÕES RELACIONADAS COM A VERDADE ESTRATEGICAMENTE ORIENTADA

Finalmente, o terceiro ponto que emergiu em nossa análise versa sobre como os profissionais lidam com a ideia de informações sigilosas. É inegável que o repasse de informações estratégicas é algo delicado para organizações que buscam o licenciamento de seus empreendimentos e a preservação de seus negócios. O que observamos nos relatos dos entrevistados é que, nos trabalhos de mediação comunitária, por vezes os profissionais de relações públicas são colocados "contra a parede" e indagados sobre informações estratégicas. Mesmo sabendo que essas informações possuem interesse social, expressado claramente pela requisição feita pela comunidade, os RP's, em várias situações, não podem repassá-las:

Essa questão das informações estratégicas é um desafio. Porque internamente eu bato na tecla da transparência, mas é claro que há os dados estratégicos que não devem ser revelados. (RÉIA)

É confiado ao profissional o zelo por essa informação para garantir os interesses estratégicos das organizações. Porém, o profissional é pressionado pela comunidade a repassar o que sabe, como forma de manter a confiança nos trabalhos de mediação executados. Novamente valores do ethos da função social das RPs e do ethos estratégico da área entram em conflito, gerando pressões e dilemas nos profissionais que lidam com o desafio de mediação comunitária, como podemos observar nos relatos abaixo:

Até hoje eu vivo em conflito com isso, com toda a sinceridade. Eu não acho que eu tenho a experiência que as pessoas acham que eu tenho, por mais que esteja há muito tempo trabalhando sempre na mesma área. Eu sofro conflitos com isso. Às vezes eu tenho vontade de falar tudo que a empresa tá fazendo, mas você pensa: "isso você não vai poder dizer.". Eu sofro com isso! (APOLO)

Nem toda empresa diz toda a verdade para a comunidade, o que ela fala é o necessário. [...] Toda empresa é assim! Não é que ela mente. Todas respondem sim ou não, mas da forma que eles querem. (HERA)

Como forma de construção do relacionamento entre organização e comunidade, pudemos observar que os profissionais tendem a estabelecer padrões de conduta frente a tais dilemas. Entre estas condutas se destaca a sinceridade com relação ao "não", na qual o profissional explica para os seus interlocutores que não pode repassar aquela informação ainda, pois ela está na esfera estratégica de discussão da empresa, e o trunfo da hierarquia, no qual o profissional combina a sinceridade com relação ao "não" com a justificativa de que não foi autorizado pelos superiores a divulgar as informações solicitadas. Os trechos selecionados abaixo demonstram essas duas condutas:

Nós falamos em comunicação que o "não" também é resposta. Muitas vezes a comunidade quer saber dados que a empresa tem todo o direito de não revelar. Assim como você tem coisas de família e não quer que saia do seu núcleo familiar, um direito seu. Então temos de ter transparecia e agir com verdade [...] temos que explicar o porquê do não, dizendo claramente. O que não podemos é ficar enganando as pessoas, enrolando. (ÍRIS)

Pra mim pessoalmente essa questão é muito fácil, pra muita gente não é, mas pra mim é fácil. É justamente a questão do dizer o "não" com respeito. [...] E dizer o "não", quem escuta pode até sair frustrado no momento, mas depois vai refletir e pensar: "Nesse caso ele agiu certo". (HERMES)

Aqui no Brasil nós nos reportamos ao corporativo mundial, e eles dão a diretriz. Eles dizem: "Isso aqui não pode ser dito". Então a gente tem esse trunfo, guando eles não deixam, a gente diz que a ordem veio de cima e não podemos falar sobre aquilo. (HÉSTIA)

A gestão da informação e as análises dos impactos da "não-informação" é outra conduta observada. Neste caso, o trabalho é conduzido no sentido de refletir, sob várias perspectivas, o que pode ser revelado naquele momento e o que não pode, tendo em vista quais impactos que aquela informação pode trazer aos objetivos da mediação. Pode-se observar esse tipo de conduta nas falas abaixo:

Como eu trabalho esse dilema? Bem, eu penso: "O que eu posso fazer para minimizar o fato de eu não poder repassar essa informação?". Então a gente trabalha com a questão de análise de risco com relação à informação. [...] Eu trabalho menos com a informação em si, e mais com gestão da informação, ou desse impacto dessa situação, trabalho mais com a causa pra que ela tenha o mínimo de efeito possível. [...] Se eu não posso falar a verdade eu não vou falar nada, mas também não vou mentir. (ATENA)

Se essa informação for de interesse social, ainda está na esfera estratégica do desenvolvimento de um processo e ainda não chegou o momento dela se tornar pública, então vamos mantê-la sob reserva. [...] O que eu digo que é uma informação estratégica de interesse social: Imagina um empreendimento que vai implantar numa determinada localidade, só que os estudos dizem que qualquer oportunidade de contratação de mão-de-obra e

emprego só vai acontecer daqui a quatro anos. Isso é de interesse social. Só que se eu anunciar agora eu vou gerar uma expectativa naquela comunidade que vai ser muito pior, isso faz parte da estratégia. (HERMES)

Podemos observar nos padrões de conduta que o ethos atrelado à dimensão da função social é mais forte nos dois primeiros padrões, jogando para a empresa a culpa de não poderem repassar aquelas informações (e também dilemas dos profissionais, o que gera inclusive conflitos internos e sofrimento). Já no terceiro padrão, o ethos atrelado a dimensão do domínio estratégico se mostra preponderante, onde o profissional tem o trabalho de traçar uma estratégia e planejar a liberação das informação como forma de preservar a empresa e o relacionamento comunitário ao mesmo tempo.

CONCLUSÃO

Ao final de nossa breve análise, foi possível observar como as contradições decorrentes das conflitantes dimensões que formam o *ethos* doutrinário das Relações Públicas, em especial o *ethos* que versa sobre a função social das RPs e aquele que aborda as mesmas em sua dimensão estratégica, acabam, em diversos momentos, refletidas e materializadas nos dilemas dos profissionais que atuam na atividade de mediação comunitária. Há evidências, assim, de uma intrínseca relação entre aspectos doutrinários da área e as tensões vivenciadas pelos profissionais.

Acreditamos que se torna importante e potencialmente transformador, assim, refletir sobre esses dilemas a partir de uma perspectiva mais ampliada, tomando-os não apenas como ocorrências isoladas de determinados profissionais ou atividade, mas sim como um elemento que perpassa a própria doutrina de Relações Públicas – o que abre novos campos de discussões sobre como essa construção doutrinária ocorre e sobre as contradições e rupturas presentes no âmago da mesma.

Podemos pensar, ainda, que o fortalecimento do ethos profissional das relações públicas ajuda de forma efetiva na resolução desses dilemas tão rotineiros no cotidiano dos RPs. É natural afirmar também que todo RP trabalha para este fortalecimento, porém este esforço não tem sido concentrado graças a natureza dúbia do ethos da profissão apresentada em nosso trabalho: ora expressando a identidade projetada por sua faceta relacionada a função social, ora expressando a identidade relacionada ao domínio estratégico. Assim o trabalho de fortalecimento do ethos se encontra sendo construído em duas bases distintas, na qual nenhuma é forte o suficiente para auxiliar os profissionais a sanar os problemas relacionados ao empoderamento interno nas organizações e podem até se prejudicar mutuamente ao não apresentar de forma sólida uma visão clara do que é "ser RP".

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. de C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. Tese (Doutorado em Administração)-UFMG, Belo Horizonte. 2005.

ANDRADE, C. T. de S. **Psicossociologia das Relações Públicas.** 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

ANDRADE, E. S. M de. **Ética nas relações públicas**: uma visão dos dilemas que emergem na atuação como mediador comunitário. Monografia apresentada no Curso de Comunicação Social, UFMG, 2013.

ANSOFF, I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1991.

ENRIQUEZ, E. Os de éticos nas organizações modernas. In: **Revista de Administração de Empresas**. V.37, nº 2, p.6-17. Abr/Jun. 1997.

FERRARI, M. A. Relações públicas e sua função estratégica. In: **XXVI Congresso Brasileiro das Ciências da Comunicação**, 2003, Belo Horizonte. Anais... Brasília: 2003.

GRUNIG, J. E. & GRUNIG, L. Models of public relations and communication. In: Grunig, J. (org). Excellence in public relations and communications management. Erlbaum, 1992.

GRUNIG, J. **Gerando comunicação excelente**. Disponível em http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0082.htm. Entrevista concedida a Narra Damante e Paulo Nassar. Acessado em 27 jun. 2011.

GRUNIG, J.E. e HUNT, T. **Managing public relations**. New York, Holt Rinehart & Winston. 1984.

HENRIQUES, M. S. As relações públicas no complexo de administração da visibilidade pública: uma visão política. In: **XXIX Congresso Brasileiro das Ciências da Comunicação**, 2006, Brasília. Anais... Brasília: 2006.

KUNSCH, M. M. K. Relações públicas comunitárias: um desafio. In: **Comunicação e Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 6, jun. 131-150, 1984.

KUNSCH, M. M. K.. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus. 2003.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **UNIrevista**. Vol. 1, número 3, 2006.

LESLY, P. Os fundamentos de relações públicas e da comunicação. São Paulo: Pioneira, 1995.

LIMA, F. P. Perspectivas conceituais em Relações Públicas e Comunicação Organizacional. **Anais do IV Congresso Abrapcorp**. Porto Alegre: ABRAPCORP/PUC-RS, 2010.

MAINGUENEAU, D. **Cenas da enunciação**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MINTZBERG, et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Maria J.C. O papel das Relações Públicas diante das políticas públicas. **Congreso Bianual da Asociación Latinoamericana de la Comunicación** - ALAIC 2002. Bolivia, 2002.

PERUZZO, C. K. Relações Públicas no modo de produção capitalista. São Paulo: Summus, 1986.

SILVA, D. R. Entre o Ethos e a Reputação: uma análise de representações midiáticas sobre relações públicas. Monografia apresentada no Curso de Comunicação Social, UFMG, 2011.

NOTAS

- 7 Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais. Bolsista CAPES. E-mail: daniel.rs@hotmail.com.br.
- § Graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: ericksanderson7@gmail.com
- 2 Cabe dizer que não se trata de uma categorização extensiva do ethos, mas sim de um recorte das dimensões que julgamos importantes para o tratamento do tema abordado no presente artigo – diversas outras dimensões existem e ajudam a formar o mosaico que constitui a identidade projetada pela doutrina

profissional das Relações Públicas, como, por exemplo, a negação da associação entre Relações Públicas e Propaganda (SILVA, 2012).

10 Para uma análise mais extensiva dos dados resultantes das entrevistas que configuram o *corpus* do presente artigo, ver Andrade (2013).

PLANEJAMENTO DE EVENTOS E CERIMONIAL: TEORIA E PRÁXIS NOS CURSOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Mariângela Benine Ramos Silva¹¹

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de um estudo sobre práticas voltadas ao ensino do planejamento de eventos e cerimonial em cursos de graduação em Relações Públicas no Brasil. A pesquisa levantou dados junto a instituições de ensino (públicas e privadas) para verificar como são ministradas esta e outras disciplinas correlatas, conhecer a concepção de cada programa, identificar e estabelecer os diferentes graus de atenção a serem devotados às suas características particulares, e ao tratamento que devem receber no momento de atualizar conteúdos e aperfeiçoar o ensino. As conclusões obtidas, além de oferecer subsídios nas discussões de reformulação curricular, podem também constituir recorte para o desenvolvimento de outras pesquisas de interesse dos profissionais de Relações Públicas por incorporarem novos aspectos práticos e teóricos em um fator de gestão estratégica.

Palavras-chave: Ferramentas estratégicas; Comunicação; Eventos; Cerimonial; Organizações públicas e privadas.

INTRODUÇÃO

Os eventos vêm-se tornando cada vez mais essenciais à vida econômica e social das empresas. A cada ano, eles crescem em número, proporção e grau de sofisticação. É difícil imaginar um dia em nossas vidas sem eventos, de um simples happy-hour a um megaevento como o Mundial de Futebol, que mobiliza altos recursos financeiros e humanos, eles constituem a mais nova "mídia" atuante em nosso meio. Evoluíram com o tempo e tornaram-se estratégias de comunicação de produtos, serviços e marcas de todos os tipos.

O Planejamento de Eventos e o Cerimonial converteramse em ferramentas para a excelência empresarial. Constituem um campo de técnicas comunicativas que têm por função alcançar a eficácia e a excelência nas atividades das organizações, e nesse sentido, devem tornar-se um componente do Plano Integral de Comunicação e garantir que o esforço diário atinja uma progressiva adequação da imagem e da reputação das organizações. Em razão desse tipo de influência, estudar esses fenômenos passa a fazer parte das condutas estratégicas a serviço da construção e consolidação dessas imagens, apoiadas na credibilidade e na aceitação social.

O ensino desses conteúdos nos cursos de Relações Públicas no Brasil deve balizar os conhecimentos que estão sendo disseminados pelas diversas instituições acadêmicas, e a observação deve começar por um exame atento de como eles são ensinados e exercitados nos diferentes contextos. Esse foi o propósito da pesquisa¹² aqui relatada, que procurou levantar a realidade de ensino do Planejamento de Eventos e o Cerimonial,

e como podem ser atualizados e enriquecidos os estudos em função do surgimento de novas práticas de ensino que necessariamente estarão refletindo no mercado.

Como resultado, esta pesquisa visou também promover o planejamento e a realização de eventos como assunto de interesse direto na formação do profissional de Relações Públicas, o mesmo acontecendo com o cerimonial, ambos sempre com abordagem científica. Buscou-se promover a transferência dos novos conhecimentos para a atividade de ensino, a partir do momento em que se avalia e pondera, inicialmente sobre essa imprescindível dimensão, para depois fundamentar sua perspectiva de atuação no mercado.

PLANEJAMENTO DE EVENTOS E O CERIMONIAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Toda solenidade, seja pública, seja privada, segue uma programação constituída por um conjunto de formalidades. O cerimonial está relacionado a essa sequência de acontecimentos que resultam em um evento e é entendido com uma atividade de comunicação e imagem, uma vez que trabalha a forma como a instituição e seus responsáveis aparecem. Todas as organizações possuem um público; por conseguinte, promover a compreensão e a aceitação das políticas desenvolvidas pela administração possibilita construir e projetar uma imagem/conceito positivo da organização, de seus administradores, serviços e produtos junto a esse público e ao público em geral.

Todas as sociedades humanas praticam algum tipo de celebração. Comemoram, por meio de cerimônias e de rituais, que

caracterizam eventos importantes na vida das pessoas ou de grupos. As celebrações marcam êxitos, conquistas, alegrias e até mesmo, tristezas. As cerimônias e rituais comunicam, de modo diferenciado das demais atividades societárias, por serem realizadas de maneira formal, seguindo um modelo estabelecido por valores culturais e pela tradição. Distinguem-se, também, por sua natureza simbólica e por se realizarem em ocasiões especiais e, em períodos determinados.

A planificação inicial do desenvolvimento de todo o evento coloca em primeira mão as questões: o que, por que, para quem e quando. Todo evento envolve um público de interesse e, em razão disso, as regras de etiqueta, boas maneiras e protocolares devem estar contempladas no planejamento para bem cumprir a sua função organizadora. O cerimonial é o conjunto de formalidades a serem seguidas durante um evento/ato solene ou uma festa pública. Portanto, estabelece as normas a serem seguidas, tais como: precedência, presidência, entre outras. Nesse enfoque, segundo Ubillús (2009, p. 22) "reúne tudo o que se refere às cerimônias, tanto os códigos como leis, decretos, assentos, regulamentos, usos, costumes, etiqueta, ritos, símbolos e ainda criatividades e logística" que devem ser observadas em qualquer evento, seja público ou privado. É essencial frisar que o serviço de cerimonial não deve ser confundido com a organização de evento.

A organização de um evento exige um plano específico, bem como uma série de procedimentos técnico-administrativos, diferentes daqueles do cerimonial, para atingir os objetivos. Já o cerimonial requer atitudes no sentido de se cumprirem regras conforme a necessidade do momento, adequando-se à situação. Assim, dentro de um evento, o cerimonial deve ocorrer como

uma etapa, já que se atém a questões referentes a precedência de autoridades e convidados, lugar de honra, disposição de bandeiras, execução de hinos, composição e plano de mesa, banda, homenagens etc.

Os procedimentos cerimonialísticos no Brasil, nos três poderes: legislativo, executivo e judiciário, são norteados pelo decreto federal 70.274, de 1972 e a lei 5.700/1971 que normatiza a hierarquia das autoridades do Brasil, comportamentos protocolares da cultura brasileira e os universalmente aceitos nas relações internacionais e ainda sobre os símbolos da República. É necessário deixar claro que há resoluções, portarias, regimentos, regulamentos, decretos estaduais e assentos que também são instrumentos para definição dentro de órgãos específicos.

As normas estabelecidas pelo Cerimonial não costumam ser subestimadas. No planejamento de eventos, a imparcialidade em relação à precedência e à sequência das cerimônias contribui para que esses atos sejam respeitados e acatados com credibilidade em qualquer cultura. Erros no cerimonial podem ter consequências sociais, econômicas e diplomáticas significativas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia foi dividida em duas fases que ocorreram concomitantemente. Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico, que possibilitou a compreensão e ampliação dos conceitos de o Planejamento e Organização de Eventos e o Cerimonial, além de demais temas envolvidos no estudo, e em uma segunda etapa uma Pesquisa de Campo.

A pesquisa bibliográfica ocorreu paralelamente à análise dos programas das disciplinas ministradas. Trivinos (1990, p. 93) recomenda que "[...] o foco de pesquisa de pós-graduação deva estar vinculado a dois aspectos fundamentais: o tópico da pesquisa deve pertencer ao âmbito cultural do autor e o assunto deve surgir da prática quotidiana que o pesquisador realiza como profissional."

Na segunda fase o método desenvolvido foi uma pesquisa de campo que, segundo Fachim (2001, p.133), "se detém na observação do contexto no qual é detectado um fato social (problema), que a princípio passa a ser examinado e, posteriormente, é encaminhado para explicações por meio dos métodos e das técnicas específicas" e que para Dencker e Da Viá (2001, p.56), a "pesquisa de campo é empregada em estudos que visam avaliar ações ou interferências realizadas no âmbito social. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi de natureza qualiquantitativa de natureza exploratória que de acordo com Dencker e Da Viá (2001, p. 59), [...]o estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar, servindo de base para uma pesquisa futura mais precisa. São também utilizados para esclarecer ou modificar conceitos.

A coleta de dados abrangeu 22 cursos e foi realizada de junho/2013 a Novembro/2013 por contato com cada coordenador de curso, solicitando-lhes programas de disciplina e informações complementares. Para a realização da análise dos programas e conteúdos foi selecionado o método de análise de conteúdo que segundo Kientz (1973, p. 51 e 52) "é, sobretudo, uma via de abordagem (...), por vezes, a única possível para obter informações sobre os que emitem ou recebem as

comunicações analisadas." Inicialmente escolheu-se a fonte dos conteúdos que foram analisados e já citados, neste caso os programas de disciplinas ministradas nos cursos de graduação (cursos presenciais) de Relações Públicas.

Para este estudo, foram criadas duas grandes categorias determinadas a partir do interesse em verificar e identificar quais são as contribuições para a área de comunicação e para as relações públicas e a subdivisão teve por base a revisão bibliográfica em que na Categoria Cerimonial, Protocolo e Etiqueta, houve separação de suas ferramentas em 17 subcategorias, para facilitar a análise de cada uma delas e na categoria Eventos: Conceito, uso e aplicabilidades foi novamente dividida em outras subcategorias, e os resultados da apreciação são apresentados a seguir:

Na subcategoria conceito de Cerimonial, Protocolo e Etiqueta, houve a incidência dos termos em 68% dos programas analisados, ou seja, 15 deles apresentam formalmente esse conteúdo. Depreende-se desse fato, que há boa conscientização da necessidade de destinar um espaço de tempo para focalizar conceitos, embora se mostre ainda determinante diminuir a ausência dessa ênfase.

A abordagem histórica do cerimonial promove um trânsito entre conhecimentos que dão uma dimensão mais acentuada acerca da relevância dessa atividade humana e o modo como veio evoluindo com o tempo. Essa dimensão não pode escapar ao profissional que hoje se avista com um campo gerador de valor e de influência nas relações da organização com seus diversos públicos. É o momento em que o campo de relações públicas se mostra em sua mais alta interdisciplinaridade, promovendo o diálogo concreto com conhecimentos de

antropologia, sociologia, ciência política, filosofia, estudos da linguagem, entre outros. A pesquisa mostrou que há ainda um campo a percorrer para reduzir a ausência de ênfase nesse tema e que esse item não está recebendo uma ênfase compatível com o primordial papel que exerce, e cabe ao ensino promover a eliminação dessa lacuna.

Em relação ao ensino das funções e evolução do cerimonial, 73% - 16 instituições apresentam esse conteúdo nos seus programas de disciplina. Trata-se de um conteúdo que dá reforço aos conceitos e que pode tornar-se incompleto na ausência de uma abordagem bem correlacionada entre uma parte e outra.

Outra questão analisada diz respeito à divisão dos termos Cerimonial Público/Oficial - Cerimonial Empresarial e Cerimonial Universitário, e se registrou uma variação entre os conteúdos. uma vez que em 73% (16) dos programas aparece essa divisão de forma clara. Já outros dois (2) apresentam, além desse, os conteúdos - Cerimonial Empresarial - 82% (18) e Cerimonial Universitário - 91% (20). Essa condição é particularmente significativa, pois nela se situa um conhecimento fundamental para o desempenho esperado. Seja qual for a interpretação que receba na organização que o adota, o cerimonial faz parte do cotidiano, das formas mais variadas, e sua presenca é indiscutível, a começar do próprio relacionamento hierárquico. Deixar de conhecer as implicações de cada atitude envolvida e a pertinência de cada ato produzido é um tipo de falha indesejável e mesmo prejudicial para a imagem da organização como um todo.

Um dos itens de maior relevância do conteúdo de Cerimonial/Protocolo que é Conceituação e critérios da precedência -

Precedência e Regulamentação, aparece em apenas 59%, ou seja 13 dos 22 programas. A atribuição de relevância encontrada nos dados é bastante baixa para um assunto que representa um código de linguagem pelo qual se define, do ponto de vista comunicacional, como se faz a administração de espaços, ou seja, quem ou o que ocupa que lugar. Este é um dos conteúdos que faz falta, e sua ênfase no ensino dessa matéria jamais pode ser secundária. Tudo o que se executa no cerimonial é decorrente das diversas ordens de precedência. Pouco conhecimento neste campo, prejudica ou mesmo inviabiliza as atividades inerentes ao tópico – sem mencionar os mal-estares a que se fica sujeito.

Verifica-se que na subcategoria - Símbolos Nacionais (Estaduais e Municipais), que apesar de representar um dos tópicos de maior relevância no ensino do Cerimonial e Protocolo, os termos aparecem em apenas 55% dos programas analisados dentro dos trechos selecionados na amostra. Tema mais que relevante, inclusive porque todo cidadão e organização deveriam ter conhecimento desse assunto e conhecer o que os símbolos nacionais representam.

Em relação as formas de tratamento que devem ser empregadas tanto nas correspondências como nas apresentações, essa temática aparece somente em 23% dos programas analisados, ou seja, em cinco (5). No cerimonial, as diversas formas de tratamento destacam os cargos e funções, e o uso incorreto pode acarretar vários problemas, inclusive diplomáticos. Juntamente com esse item, a determinação de lugares é imprescindível para a formatação de um evento. Nos programas das instituições, verificou-se que em apenas 36%

deles, ou seja, oito (8) programas apresentam esse item bem definido.

Entre os principais temas abordados no ensino do Cerimonial e Protocolo, tem-se o *Serviço à Mesa*, e esse conteúdo é registrado em apenas 14%, ou seja, em três (3) dos 22 programas. A etiqueta faz parte dos rituais humanos desde o surgimento da humanidade. Esse tema deve ser destaque para o profissional de RP para qualquer área de atuação.

Em qualquer solenidade, seja formal ou informal, o *convite* é peça primordial. É o cartão de apresentação de qualquer evento e o ensino para sua criação e produção aparece em apenas 14%, ou seja, em três (3) programas. Esse conteúdo, além de ser "a cara do evento", dá ideia do grau de conhecimento da matéria que possuem os responsáveis por um evento e o nível de profissionalismo empregado em sua realização. É um conteúdo que poderia ser também ministrado em conjunto com outras disciplinas do curso como diagramação, por exemplo.

Outro item diz respeito aos *trajes* especiais que caracterizam as posições e cargos hierárquicos em cada tipo de solenidade. Nesse contexto, apenas 14% abordam essa temática nos programas verificados. Algumas posições hierárquicas se caracterizam por trajes especiais ou vestes talares, que também fazem parte da própria cerimônia e são adotados porque não se trata do poder ou da força das pessoas e sim do cargo que ocupam. A reverência é portanto ao cargo, não a seu ocupante, e essa manifestação é devida em todas as organizações públicas ou privadas.

Todos os segmentos da sociedade, Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, Forças Armadas, instituições de ensino e organizações civis utilizam a linguagem da heráldica – insígnias e símbolos – para retratar sua história e filosofia, sua participação em acontecimentos, e também para homenagear, titular e conceder graduações e títulos honoríficos a pessoas, entre outras finalidades. Dos programas consultados nas 22 instituições analisadas, em apenas um (1) deles (5%) aparece esse conteúdo e não fazem constar esse item e com isso deixam de valorizá-lo como conteúdo a ser ensinado e exercitado. Esse fato também indica que elas mesmas não se utilizam dessa linguagem tão imprescindível para preservação da "memória institucional" – matéria hoje tão valorizada pelos profissionais de RP. Mesmo a decoração de um evento segue regras de utilização e em nenhum dos programas esse termo foi destacado.

A categoria Eventos: Conceito, uso e aplicabilidades foi novamente dividida em outras subcategorias, e em relação à subcategoria Conceituação - Eventos como estratégia de negócios, foram analisadas duas dimensões: a conceituação em que se encontram definições dadas por diversos autores da área e o ensino dos Eventos como estratégia de negócios - item que enfatiza a relação diretamente proporcional entre evento bem organizado e planejado, com a capacidade de manter, elevar ou recuperar a imagem/conceito de uma organização junto ao seu público de interesse. Neste aspecto, as duas dimensões aparecem com predominância, 77% - 17 programas - dos 22 que foram analisados.

Em relação à *Classificação de Eventos*, esse item é apresentado em 50% dos conteúdos, ou seja, há empate com 11 dos 22 programas analisados em posturas opostas. Já na

subcategoria *Tipologia de Eventos* é citada em 86% - 19 dos programas analisados. A opção por um tipo de evento deve estar em consonância com a elaboração de outros planos de comunicação, para que a mesma imagem realçada nos eventos seja perceptível quando forem utilizados os demais recursos de comunicação.

Outro item que merece destaque é o *Perfil e a Formação de Equipes* em eventos, e esse conteúdo está restrito a apenas 23%, ou seja, em 5 dos 22 programas que foram estudados. Esse dado mostra uma preocupante falta de ênfase desse aspecto como conteúdo de ensino. Uma proposta de atualização deve levar em conta a necessidade de equilibrar esse aspecto. As justificativas são inúmeras e se pode destacar o fato de que é imprescindível relacionar todos os profissionais necessários para desenvolver as atividades previstas, bem como a infraestrutura específica necessária para que eles possam desenvolver suas funções. É uma das fases essenciais no planejamento do evento e deve ser foco de toda atenção e cuidado.

Em relação ao *Planejamento Básico de Eventos*, há algumas diferenças entre os autores brasileiros no que diz respeito à denominação das etapas que constituem um evento. Fundamentalmente, essas etapas podem ser descritas e agrupadas em quatro aspectos: planejamento, organização, execução e avaliação, a fim de contemplar e atender os diversos tipos de evento que podem ser utilizados estrategicamente por uma organização. A análise foi feita de forma conjunta, ou seja, em relação ao *Estágio 1 – Levantamento de informações, Estágio 2 – Planejamento e Organização, Estágio 3 – Execução, Estágio 4 – Avaliação e Providências Finais*, 68% - 15 dos cursos analisados apresentam essa diferenciação e esses conteúdos.

O patrocínio é uma ferramenta poderosa para aliar parceiros e angariar recursos para as organizações. A subcategoria Marketing de eventos – patrocínio obteve inserções em apenas 27% - 6 dos 22 programas averiguados. Está aqui outra tendência reveladora de uma despreocupação em área de grande relevância, e o ensino deve buscar encampar os 73% restantes.

Em relação à aplicação prática dos conteúdos acima - a subcategoria *Elaboração de Projetos de Evento* - verificou-se que 50% dos programas estudados possibilitam esse aprendizado (11 programas estabelecem essa aplicação). O que se percebe é que a carga horária atribuída nas instituições de ensino não possibilita essa experiência tão necessária.

Verificou-se que na maioria dos programas aparecem os termos "Planejamento", "Organização", "Eventos" e "Cerimonial" nos nomes das disciplinas ou ainda, estão subentendidos. Dos 22 programas analisados, 34% apresentam o termo eventos, 17% apresentam organização e 10% utilizam planejamento. Em relação ao Cerimonial e Protocolo, 17% utilizam o termo Cerimonial e 5% apresentam Protocolo. De todos os programas, 3% deles não aparecem esses termos. O panorama encontrado se explica, na diversidade que apresenta, talvez pela própria controvérsia entre os termos Cerimonial e Protocolo e o Planejamento e Organização de Eventos apresentados pelos autores da área.

Quanto à carga horária das disciplinas, dos 22 programas analisados, 21% não apresentam a carga horária utilizada para o ensino, 17% apresentam em forma de créditos. Dos programas que constam carga horária, 29% apresentam a carga horária de 60 horas (7 programas); 11% apresentam 80 horas

(3 programas); 11% apresentam 68 horas (3 programas) e ainda, outros 11% apresentam 40 horas (3 programas). Os 8 % restantes compreendem 2 programas – um com carga horária de 72 horas e outros com 119 horas. O que se depreende desses dados é que a maioria da carga horária atribuída para esses conteúdos, ou seja, 51% dos programas (entre 60 e 80 horas), é insuficiente para que seja ministrado todo conteúdo necessário adequado para o mínimo de compreensão das áreas em estudo.

Outra questão analisada diz respeito à duração, ou seja, em que *ano/semestre esses conteúdos são ministrados.* Verificou-se, nesse aspecto, que 45% não apresentam esses dados. Porém, nos programas em que constam esse item, percebe-se que os conteúdos são ministrados a partir do 2º ano de curso.

Uma inferência possível a partir deste estudo é que o ensino do Planejamento e Organização de Eventos e o Cerimonial não deixam de aparecer como tópico fundamental no campo acadêmico, porém há longo caminho a percorrer e uma atualização em conteúdos e programas de ensino (propósito exploratório deste estudo) deve buscar corrigir os aspectos que ainda não recebem o devido grau de destaque nos cursos de Comunicação/Relações Públicas. A adoção desse fator como objeto de estudo permanente é uma forma de contribuir para o aperfeiçoamento da formação do profissional de Relações Públicas.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Os dados encontrados na pesquisa permitiram produzir uma relação de conteúdos e respectivas nomenclaturas: a) Conceito de Cerimonial, Protocolo e Etiqueta; b) Histórico do Cerimonial; c) Funções e Evolução do Cerimonial; d) Cerimonial Público e Privado; e) Conceituação e critérios de precedência - Precedência e Regulamentação; f) Como lidar com: atraso de autoridades; representações; ausências imprevistas; g) Símbolos Nacionais, Estaduais e Municipais - precedência e uso; h) Formas de Tratamento, Lugares; i) Serviço à Mesa; j) Apoio de Pessoal; k) Normas e modelos de correspondências, convites e o uso de cartões; l) Trajes e condecorações; m) Decoração; e n) "Dicas".

Com relação ao conceito, uso e aplicabilidades do evento, os seguintes aspectos foram agrupados: a) Classificação de Eventos. Estrutura; b) Perfil. Formação de Equipes em eventos; c) Eventos como estratégia de negócios; d) Marketing de eventos; e) Planejamento básico de eventos; f) Fases do planejamento; g) Elaboração de projetos; h) Atividades pré, durante e pós evento; i) Implantação e execução do evento; j) Avaliação do evento; e ainda, k) A Tipologia de Eventos é apresentada como apêndice, neste mesmo volume.

Embora o Planejamento de Eventos e o Cerimonial não sejam uma atividade exclusiva de Relações Públicas, nem mesmo na área governamental, há conhecimentos com os quais essa profissão pode contribuir para atualizar e melhorar esses dois campos em seu papel de ferramentas extremamente uteis para a gestão estratégica. Toda atenção deve ser dada quando se trata de ensino, uma vez que são apoios indispensáveis à realização correta das tarefas de uma profissão. A definição operacional de Relações Públicas elaborada na I Assembleia

Mundial de Relações Públicas, que aprovou o chamado "Acordo do México" em 1978, elucida o seguinte:

- O exercício profissional de Relações Públicas requer ação planejada com apoio na pesquisa, na comunicação sistemática e na participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem. (KUNSCH, 1997, p. 50).
- O Planejamento de Eventos e o Cerimonial não são uma atividade típica e exclusiva de Relações Públicas, mas ao analisarmos essa e outras definições de Relações Públicas, devemos ter em conta que:
- RP ocupa-se da interação entre pessoas e grupos, e isso torna imperioso que conheça e saiba compreender como se estabelece esse processo.
- Convívio é prática eminentemente social que está diretamente ligada à interação, e esta é alcançada e intensificada pela comunicação, que tem como instrumento a linguagem.

- Nos públicos de uma organização, a comunicação é inerente à participação equilibrada, justa, adequada e pertinente dos indivíduos, na meta de convívio grupal em que cada um exerça seu direito sem pertubar o direito alheio.
- É indispensável a interação e a colaboração de todos os envolvidos, qualquer que seja a meta de realização do trabalho cotidiano. Planejar e realizar um evento e o que este mobiliza de cuidados com o cerimonial promove cooperação em um nível estratégico de tal modo que possibilita o crescimento da equipe fundamentado em princípios do direito e da ética.
- É absolutamente necessário que o profissional de relações públicas saiba aplicar, convenientemente, as normas de cerimonial, sempre que se fizer necessário, e ainda, saiba identificar o momento e a situação necessários à sua aplicação. Daí a premência de atualizar, em base permanente, o ensino, a pesquisa e a extensão voltados a esse campo.

Os docentes que ministram essas temáticas nos curso de Relações Públicas têm a responsabilidade de tratá-los como ciência e com ensino pela pesquisa, estímulo ao debate, à consulta a fontes de atualização, quer por meio de cursos,

seminários, reuniões, congressos e plenários, associando-o não somente a práticas, hábitos, tradições e normas estabelecidas, quer acompanhando sua evolução e sua racionalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Duas reflexões deram base às análises efetuadas e seu fundamento era levantar as contribuições possíveis a este estudo: 1) a relevância dada ao ensino de Planejamento e Organização de Eventos e o Cerimonial, já que está presente em todos os cursos pesquisados e, na sua maioria, é ministrada por um docente da área de Relações Públicas, 2) a forma como a disciplina é ensinada, e a tendência a mais conteúdo teórico do que prático e com uma abordagem que esse conteúdo, apesar de ter caráter prático, necessita de especialização por parte de quem ensina.

Em relação ao emprego da bibliografia utilizada pelos docentes, evidenciou-se uma preocupação em embasar teoricamente a disciplina com conteúdos de Relações Públicas e incorporar a contribuição de profissionais renomados e que exercem a atividade de cerimonialista. Nesse contexto, foi descoberto que a maioria considera insuficiente a bibliografia específica dessa temática na área de Relações Públicas, o que abre uma perspectiva fundamental de gerar novos estudos e disseminálos em publicações. Salienta-se a necessidade levantada na pesquisa quanto à criação de estudos de caso.

Não se pode, evidentemente, imaginar que o tema se esgote nos fatores trazidos à reflexão e nas conexões descobertas entre eles. As questões se amplificam e geram novas indagações que devem ser redirecionadas. A proposta deste estudo foi obter um possível retrato do ensino do Planejamento e Organização de Eventos e do Cerimonial nas universidades brasileiras e que possa fornecer elementos para que docentes e profissionais da área sejam capazes de superar os estágios elementares de leitura superficial da informação para, enfim, transformar esses dados em conhecimento.

Por outro lado, os programas analisados demonstram que as disciplinas, embora se refiram a uma mesma área de conhecimento, são designadas de modo diverso, o que pode indicar também significativas incongruências na compreensão e transmissão de seus conteúdos. Os dados levantados, e considerando a extensão que atingiram, têm plenas condições de gerar a proposição de novas perspectivas para o Ensino do Planejamento e Organização de Eventos e do Cerimonial nos Cursos de Relações Públicas no Brasil e evidenciar suas aplicações estratégicas. Isso será feito e permitirá que avancem, na instituição que os abriga, novas pesquisas relativas a esse campo de competência profissional.

REFERÊNCIAS

DENCKER, Ada. F.M.; DA VIÁ, Sara C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas**. Rio de Janeiro: Futura, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

KIENTZ. Albert. **Comunicação de massa**: análise de conteúdo. Rio de Janeiro: Eldorado, 1973.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade**. Novos paradigmas na Comunicação Social. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

MEIRELLES, Gilda Fleury. **Protocolo e Cerimonial: Normas, Ritos e Pompa.** 4. ed. Revista, ampliada e atualizada. São Paulo: IBRADEP Editora e Distribuidora de Livros e Publicações Ltda, 2011.

TRIVINOS, Augusto Nibaldo S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas. 1990.

UBILLÚS, Eliane. Cerimonial – **Cerimonial**: fatos, fotos e sucesso no município. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora: CNCP, 2009.

NOTAS

11 Relações Públicas, Profa. Associada do Curso de Comunicação Social, da Universidade Estadual de Londrina; Mestre em Administração de Empresas, área de concentração: Marketing, pela Universidade Norte do Paraná, Pós Doutora e Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. End. Eletrônico: mariangelabenine@gmail.com

12 A autora agradece a colaboração recebida de Eliane Ubillús,

chefe do Cerimonial do CODIVAP – Consórcio de Desenvolvimento Integrado do Vale do Paraíba e Secretária Geral da *Organización Internacional de Ceremonial y Protocolo – OICP*.

FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS: MUDANÇAS NECESSÁRIAS PARA ADEQUAR A ARTICULAÇÃO DE REDES SOCIAIS DAS EMPRESAS AO ATUAL CONTEXTO TECNOLÓGICO

Rafael Vergili¹³

RESUMO

Empresas passaram a investir mais intensamente no ambiente digital nos últimos anos, mas têm esbarrado em dificuldades na busca por encontrar profissionais formados adequadamente para gerir os processos comunicacionais no atual contexto tecnológico. Ao tomar como base aspectos quantitativos e qualitativos apresentados em Dissertação de Mestrado (2012), foi identificada a baixa inserção de profissionais de Relações Públicas no mercado de articulação de redes sociais, justificada, por muitos entrevistados, pela formação inadequada deste profissional. Nesse sentido, o artigo, por meio de revisão bibliográfica, busca promover reflexão sobre novas habilidades que precisam ser adquiridas por graduandos em RP que tenham interesse em pesquisar ou atuar diretamente no mercado de Comunicação Digital.

Palavras-chave: Relações Públicas; TIC; Grandes Empresas; Ensino Superior, Redes Sociais.

INTRODUÇÃO

O advento da Web intensificou o uso de aparatos tecnológicos e aumentou a velocidade do compartilhamento de informações. Para que a organização se alinhe a essas mudanças, é necessária uma redefinição estratégico-estrutural-organizativa. A ausência de filtros desse novo ambiente gera preocupação em empresas, uma vez que podem ter sua reputação afetada em um curto período de tempo (JENKINS, 2009; MACNAMARA, 2010).

Com o objetivo de identificar o perfil do profissional inserido nesse novo nicho de mercado e as adaptações realizadas por empresas para participar do ambiente web, na Dissertação de Rafael Vergili (2012) utilizou-se uma pesquisa quantitativa, com 217 empresas, que revelou os seguintes aspectos quantitativos: 77,3% indicaram a participação em redes sociais para promover o "relacionamento com *stakeholders"*, mas, paradoxalmente, apenas 11,3% dos articuladores de redes eram graduados em RP. Ou seja, o profissional formado para tal atividade teria baixa inserção nesse nicho de mercado.

Em posterior pesquisa qualitativa, também foram identificados alguns obstáculos que têm impossibilitado o aumento na participação do RP no mercado: a falta de entendimento da estrutura de rede e a dificuldade para entrecruzar campos do conhecimento e dialogar com profissionais de outras áreas, especialmente de tecnologia (VERGILI, 2012).

Diante de tais considerações, dividido em três grandes tópicos, além da introdução e das considerações finais, o artigo procura promover reflexão sobre novas habilidades que precisam ser adquiridas por graduandos de RP que tenham interesse em pesquisar ou atuar diretamente no mercado de Comunicação Digital¹⁴.

O primeiro tópico apresenta os principais resultados de uma pesquisa quantitativa realizada na dissertação de mestrado de Rafael Vergili (2012), detalhando o perfil dos profissionais que atuam na articulação de redes sociais, o objetivo das empresas que participam do ambiente digital e o percentual de profissionais de Relações Públicas inseridos nesse nicho de mercado.

As principais informações coletadas em entrevistas com representantes de grandes Agências de Comunicação, com departamento de articulação de redes sociais (CDN, Edelman Significa, FSB, Grupo Máquina PR, Grupo TV1 e In Press Porter Novelli) são destacadas no segundo tópico do presente artigo.

Por fim, o terceiro tópico trata de possíveis mudanças na formação do estudante de Relações Públicas, que têm sido tratadas em tese de doutorado em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM-ECA/USP) para que profissionais possam prestar serviços com mais qualidade e possivelmente ampliarem sua participação nesse nicho de mercado.

ARTICULAÇÃO DE REDES SOCIAIS POR GRANDES EMPRESAS: ALTA PROCURA POR

RELACIONAMENTO E BAIXA INSERÇÃO DO PROFISSIONAL DE RP

Para identificar os principais objetivos das grandes empresas que participam das redes sociais, aferir o perfil dos articuladores envolvidos no processo e analisar se os profissionais de Relações Públicas estão inseridos adequadamente no mercado de Comunicação Digital, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, que teve como base inicial de consulta o ranking Melhores e Maiores da Revista Exame (2011).

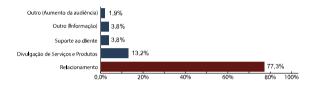
Depois de acessar o site oficial de cada uma das mil maiores empresas listadas no periódico, no período de 02 a 14 de fevereiro de 2012, percebeu-se que apenas 217 das empresas de Brasil divulgam seu perfil oficial no *microblogging* Twitter 16, representando 21,7% do total. Essas organizações receberam um questionário estruturado on-line, de treze questões, entre os dias 20 de abril e 18 de maio de 2012, por meio de tweet (mensagem no *microblogging*), podendo ser respondido anonimamente, com método de coleta de dados via autopreenchimento.

Depois dos dados tabulados, com base nas respostas obtidas, identificaram-se treze aspectos importantes sobre o mercado de Comunicação Digital. O percentual de cada variável pode ser observado com mais detalhes no terceiro capítulo da dissertação de mestrado de Rafael Vergili (2012), que norteou este artigo.

Levando-se em consideração os objetivos propostos no presente texto, serão destacados três resultados obtidos: principal objetivo indicado pela empresa detentora da conta no Twitter; área de formação do respondente da pesquisa; e idade do articulador de redes sociais respondente.

No que tange ao objetivo principal de cada empresa que possui perfil no Twitter, 77,3% das organizações manifestaram o interesse de articular redes sociais para promover o "relacionamento com *stakeholders"*. A segunda opção mais indicada, com 13,2%, foi a "divulgação de serviços e produtos". As alternativas "suporte ao cliente" e "informar o consumidor" foram assinaladas por reduzidos 3,8% dos respondentes. "Aumentar a audiência do site corporativo", com 1,9%, foi a opção menos assinalada, como pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1: Principal objetivo de atuação das empresas nas redes sociais: relacionamento com públicos

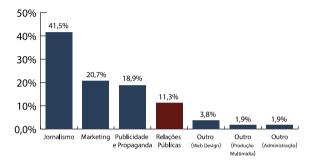


FONTE: PESQUISA REALIZADA POR RAFAEL VERGILI (2012) PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Nota-se, portanto, o relacionamento com públicos de interesse como um objetivo discrepante frente às outras opções mencionadas. Entretanto, ao questionar a formação dos articuladores de redes sociais, percebe-se um fato intrigante: apenas

11,3% dos profissionais são graduandos ou graduados em Relações Públicas. Ou seja, o profissional que teoricamente possui formação indicada para essa atividade (relacionamento) não está inserido adequadamente no mercado. Esmagadores 41,5% dos articuladores, por exemplo, são formados em Jornalismo. Ainda notam-se expressivos 20,7% com formação em Marketing e 18,9% em Publicidade e Propaganda. Os graduandos ou graduados em Relações Públicas, das alternativas assinaladas, só superam, portanto, os formados em Web Design, com 3,8%, e os de Administração e Produção Multimídia, ambos com reduzidos 1,9%, como se visualiza no gráfico 2.

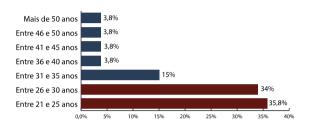
Gráfico 2: Apenas 11,3% dos respondentes são estudantes ou graduados em Relações Públicas



FONTE: PESQUISA REALIZADA POR RAFAEL VERGILI (2012) PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O terceiro elemento que se destaca na pesquisa se refere à idade dos articuladores de redes sociais de grandes empresas. Os profissionais geralmente são jovens, caracterizando-se majoritariamente pela faixa de idade entre 21 e 25 anos, com 35,8%, e entre 26 e 30 anos, com 34%. Os articuladores de redes sociais que possuem 31 a 35 anos também apresentam percentual expressivo, com 15%. A partir dos 36 anos, o percentual de profissionais envolvidos diminui significativamente, como apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3: De forma majoritária, articuladores de redes sociais têm menos de 30 anos



FONTE: PESQUISA REALIZADA POR RAFAEL VERGILI (2012) PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Por se tratarem de profissionais jovens, entende-se, em conjunto com outros resultados obtidos na pesquisa realizada para a dissertação de mestrado, que os articuladores de redes sociais acabaram de frequentar (45,3% dos profissionais são

recém-formados) – ou ainda frequentam (15,1% dos profissionais são estudantes) – cursos de graduação. Essa questão motivou a realização de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade com representantes de algumas das maiores Agências de Comunicação do Brasil, para entender o motivo da baixa inserção do profissional de Relações Públicas nesse nicho de mercado, além de verificar possíveis características que os profissionais precisariam adquirir, tornando-se mais preparados para os desafios do atual contexto tecnológico. Os argumentos poderão ser analisados no próximo tópico do presente artigo.

EXPECTATIVAS DOS REPRESENTANTES DAS GRANDES AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO: PROFISSIONAIS MULTIFACETADOS E ADEQUADOS AO ATUAL CONTEXTO TECNOLÓGICO

A pesquisa qualitativa ocorreu com Agências de Comunicação¹⁷, principalmente em decorrência dos resultados expostos na pesquisa quantitativa relatada anteriormente, que demonstrou o fato de, proporcionalmente e em números totais, o profissional de Relações Públicas estar mais inserido em Agências de Comunicação, que prestam serviços terceirizados, do que no ambiente interno das organizações.

Ao utilizar como base o Anuário Brasileiro das Agências de Comunicação e da Comunicação Corporativa 2010/2011 e o Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012, além de alguns critérios específicos detalhados na dissertação de mestrado (2012) foi possível delimitar, dentre algumas das maiores Agências de Comunicação brasileiras, as que prestam serviços de articulação de redes sociais, de maneira mais frequente, para grandes empresas do país. As selecionadas foram: CDN Comunicação Corporativa; Edelman Significa; FSB Comunicações; Grupo Máquina Public Relations; Grupo TV1 Comunicação e Marketing; e In Press Porter Novelli¹⁸.

Para realizar as entrevistas em profundidade, sempre de maneira presencial, foram priorizados colaboradores que pudessem ter visão global do núcleo digital e dos processos de articulação de redes sociais, restringindo-se, portanto, aos coordenadores, gerentes ou diretores das Agências de Comunicação.

Com auxílio de roteiro semiestruturado e gravadores, foram captadas, entre os dias 09 de maio e 25 de junho de 2012, mais de seis horas e meia de gravações, transcritas e apresentadas na íntegra entre as páginas 240 e 293 da dissertação de mestrado (2012), em que foram abordados: maneiras de alinhar o discurso entre agências e grandes empresas; mensuração de resultados na Web; exigência de entendimento da parte estrutural da rede por parte dos profissionais; e características que as agências exigem dos articuladores de redes sociais.

Inicialmente, identifica-se, pelas entrevistas, que muitas empresas procuram agências sem saber a real necessidade do uso de redes sociais, por modismo, indicação de parceiros ou por acreditarem que precisam estar inseridas no ambiente. Nesse sentido, as agências acabam ficando responsáveis por definir os objetivos das organizações contratantes na Web, o

que resulta em uma indicação quase sempre voltada para relacionamento com públicos de interesse, aproveitando-se do retorno rápido de opiniões do público para a elaboração e readequação de estratégias.

Isso permite uma troca constante de mensagens com os públicos e uma adaptação às necessidades corporativas, definindo novos tipos de linguagem e de abordagem, contribuindo com o alinhamento de discurso em todos os canais de relacionamento com os públicos, tendo a meta de alcançar a excelência nos serviços prestados.

Outros aspectos abordados nas entrevistas poderiam ser salientados no presente artigo, mas, para os fins deste texto, o destaque ficará por conta da identificação das exigências atuais do mercado por parte das Agências de Comunicação.

Nesse sentido, os entrevistados ressaltaram que esse profissional precisa ser curioso, com perfil mediador, capacidade analítica para identificar plenamente os riscos de cada informação e que goste de aprender coisas novas, uma vez que sempre há uma rede social que surge e precisa ser tecnicamente dominada.

Para suprir as necessidades atuais, no entanto, como entendem que muitas vezes as universidades não conseguem contemplar as exigências do mercado, agências têm investido em cursos para capacitar seus profissionais internamente, promovendo o entrecruzamento de conhecimentos entre formações profissionais até então segmentadas.

Os cursos têm relação, de maneira geral, com a mensuração de resultados, o monitoramento de palavras-chave e o entendimento da estrutura de rede. De acordo com o coordenador de Mídias Sociais do Grupo TV1: "Na equipe de Mídias Sociais, por exemplo, é incentivado que os profissionais façam todos os tipos de cursos. Em SEO [Search Engine Optimization], você tem o SEO mais técnico, que é o de programação, e SEO de conteúdo também, em que se utilizam determinadas técnicas para melhorar o posicionamento da empresa em buscadores. Quanto mais a equipe aprender do universo digital, melhor vai ser o nosso desempenho também em Mídias Sociais, porque hoje tudo está muito ligado".

Nessa seara, encontram-se em algumas agências a presenca de profissionais que já dialogam mais adequadamente com o campo da tecnologia, como salienta o Gerente de Mídias Sociais da FSB Comunicações: "os gestores costumam ter formação em Comunicação, mas com uma base forte em tecnologia, um conhecimento técnico muito bom. O diretor, por exemplo, é um jornalista que entende bastante de programação". E complementa: "Os profissionais de comunicação precisam ter pelo menos uma noção de como funciona o processo que envolve o desenvolvimento dos programas e redes. [...] Não é necessário saber executar, programar com perfeição, mas entender a lógica do processo para poder dimensionar prazo, preço e pessoas necessárias para a realização da atividade". Na mesma linha de pensamento, o Diretor Geral da CDN destaca a importância de se entender "a lógica de programação para você saber como as plataformas de redes sociais funcionam e ser capaz de sugerir novas soluções, com uma visão de comunicação que o programador geralmente não possui".

Ou seja, entende-se que é dessa integração, entre áreas, que poderá surgir um profissional ideal formado para a articulação de redes sociais, que atue tanto na parte de conteúdo, como na formatação de redes e de linguagens que facilitem o monitoramento.

COMO AS MUDANÇAS NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RP PODEM CONTRIBUIR PARA A EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA ORGANIZAÇÕES?

Como visto anteriormente, as novas tecnologias, por terem características de ruptura do predomínio da fonte de emissão, instantaneidade e disponibilidade de diversos canais de informação independentes das fontes formais, contribuíram para a mudança da forma como as pessoas interagem com os conteúdos disponibilizados. Antes considerados apenas consumidores, os públicos passaram a ser também produtores de conteúdo, podendo influenciar nas ações e resultados das empresas (JENKINS, 2009; SAAD, 2008; BENDER, 2008).

Diante desse contexto, é necessária, portanto, uma readequação por parte das organizações e, para isso, "no cenário em transição contínua da indústria da informação, é impossível deixar de lado a questão da formação e do perfil dos profissionais que nela atuam" (SAAD, 2008, p. 201).

No entanto, o que se percebe é um paradoxo vivido por empresas que buscam profissionais de Comunicação Social e, em especial, de Relações Públicas para atuarem na articulação de redes sociais no atual contexto tecnológico: ao mesmo tempo em que procuram pessoas com facetas diversificadas para que se adaptem à diversidade de plataformas digitais, acabam por encontrar apenas profissionais formados de acordo

com uma estrutura rígida e, quase sempre, desatualizada. Para Beth Saad (2008, p. 201):

Se considerarmos o panorama das IES [Instituições de Ensino Superior] brasileiras, a formação de profissionais de comunicação está determinada, e em muitos casos engessada, pelas definições do currículo mínimo do MEC; ou pela forma de gestão dos cursos e das grades curriculares dentro das IES, arraigadas a aspectos culturais internos da instituição, geralmente pouco afeitos à inovação. Nos cursos de pós-graduação, o cenário não muda muito, salvo algumas exceções.

No caso específico de Relações Públicas, é válido salientar que a institucionalização brasileira aconteceu com base no modelo desenvolvido pelo Ministério da Educação, a partir de 1969, em conjunto com outras habilitações, como:

[...] Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Radialismo (Rádio e Televisão), Cinema e Produção Editorial/Editoração. Ou seja, a formação profissional universitária de Relações Públicas se estabeleceu no âmbito da Comunicação Social e em conexão com as subáreas afins. (KUNSCH, 2006, p. 47)

De acordo com Margarida Maria Krohling Kunsch (2006, p. 48), desde a sua implantação, o ensino superior de RP sofreu diversas reformas curriculares, "regidas por pareceres e resoluções no Ministério da Educação para o Curso de Comunicação Social". E foi desse contexto de mudanças, especialmente

ocorridos na década de 1990, que se iniciam alguns avanços para a área de Relações Públicas nos anos 2000. As diretrizes vigentes atualmente tentam atender novas demandas sociais e têm sua origem explicitada por Cláudia Peixoto de Moura (2008, p. 693):

[...] as Diretrizes Curriculares da Área de Comunicação Social e suas Habilitações, foram estabelecidas pela CEE/COM e encaminhadas ao MEC. Mas somente em 2001 o Parecer nº. 492, do Conselho Nacional de Educação/MEC, aprovou as Diretrizes Curriculares da Área de Comunicação Social e suas Habilitações, que foram homologadas pela Resolução nº. 16, do CNE, em 2002.

Segundo Margarida Maria Krohling Kunsch (2006, p. 48), essas diretrizes curriculares, além de indicarem referências a serem seguidas por Instituições de Ensino Superior no que tange à formação de profissionais das habilitações de Comunicação Social, possuem dois objetivos principais:

a) flexibilizar a estruturação dos cursos, tanto para atender a variedades de circunstâncias geográficas, político-sociais e acadêmicas, como para se ajustar ao dinamismo da área e viabilizar o surgimento de propostas pedagógicas inovadoras e eficientes; b) estabelecer orientações para a obtenção de padrão de qualidade na formação oferecida. (KUNSCH, 2006, p. 48)

Apesar de todas as atualizações normativas, inclusive as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Relações Públicas, de 2013, o conservadorismo na formação de estudantes de graduação aparentemente ainda impera, não só no Brasil, como no âmbito internacional, o que faz com que empresas se distanciem ainda mais das universidades, optando por criar cursos próprios para suprir as possíveis falhas do ensino formal, que geralmente não contemplam as recentes temáticas do ambiente digital.

Enquanto essas mudanças são insuficientes para a realidade atual, "[...] permanecemos em busca de uma renovação curricular das IES no país" (SAAD, 2008, p. 203). Com o propósito de contemplar as necessidades teóricas, reflexivas e práticas do formando, Margarida Maria Krohling Kunsch (2006, p. 49) indica que:

[...] os coordenadores de curso terão de ter uma percepção muito clara do ensino a ser ministrado. Somente com a elaboração de um projeto pedagógico criterioso será possível delinear uma arquitetura de curso capaz de atender todas essas diretrizes e com conteúdos curriculares gerais e específicos correspondentes e adequados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o contexto apresentado anteriormente e os resultados das pesquisas realizadas, entende-se que empresas buscam profissionais multifacetados, mas o ritmo de mudanças na formação de RP, apesar de recentes atualizações normativas, ainda costuma ser calcado em estruturas engessadas e pouco afeitas à inovação, o que dificulta o entrecruzamento de diferentes áreas e o consequentemente conhecimento unificado e significativo.

Como opção, surge em empresas e agências a busca por formação complementar que contribua não apenas com a parte estrutural da rede, com foco em programação e tecnologia, como na análise de conteúdo e entendimento das métricas. Salienta-se que o profissional de Relações Públicas, que – por formação – já costuma saber dialogar com diferentes públicos, não precisa se tornar um programador, mas entender a lógica do processo para coordenar as ações, interagindo com o programador e o designer, possibilitando novas soluções e inferências que tornem o relacionamento com os públicos mais adequando. Ou seja, buscar reunir a parte técnica, visual e de conteúdo em um único profissional.

Levando em consideração especialmente o último tópico do artigo, na tentativa de superar os obstáculos supracitados, evitar que a educação formal seja substituída pela capacitação realizada pelo mercado e, por consequência, construir um arcabouço teórico mais adequado ao graduando que tenha interesse em pesquisar ou atuar diretamente no mercado de Comunicação Digital, inserido no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM/ECA-USP), desenvolve-se atualmente uma tese¹⁹ que é permeada pelos seguintes procedimentos metodológicos: revisão bibliográfica, análise das grades curriculares dos dez melhores cursos de graduação em RP do Brasil, segundo ranking da Revista *Guia do Estudante Profissões/Vestibular 2013*, além de entrevistas com

seus respectivos coordenadores e avaliação das ementas das disciplinas que promovem a inter-relação entre tecnologia e RP.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA 2010/2011. São Paulo: MegaBrasil, 2011.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA 2012. São Paulo: MegaBrasil, 2012.

BENDER, Walter. Prefácio. In: SAAD, Beth. **Estratégias 2.0** para a mídia digital: internet, informação e comunicação. São Paulo: Editora Senac, 2008. p. 9-13.

EMPLOYEES THREE TIMES MORE ACTIVE ON SOCIAL NETWORKING APPLICATIONS THAN PREVIOUS YEAR. 2012. Disponível em: http://www.paloaltonetworks.com/news/press_releases/2012-0117-aur.html. Acesso em: 05 jun. 2012.

EXAME. Melhores e Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Editora Abril, 2011.

FERNANDES, Backer Ribeiro. História das relações públicas: surgimento e consolidação na América do Sul. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 21-49. JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. 2. ed. ampl. e atual. São Paulo: Aleph, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Gestão das Relações Públicas na Contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. **ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 3, n.5, p. 30-61, 2006.

MACNAMARA, Jim. **The 21st Century Media (R)evolution**: Emergent Communication Practices. New York: Peter Lang, 2010.

MOURA, Cláudia Peixoto de. Fragmentos da História do Ensino de Relações Públicas no Brasil. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 688-694.

PARAVENTI, Agatha Camargo. Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 195-234.

SAAD, Beth. **Estratégias 2.0 para a mídia digital**: internet, informação e comunicação. 2. ed. São Paulo: Senac, 2008.

VERGILI, Rafael. **Premissas deontológicas de Relações Públicas e exigências do mercado**: relacionamento entre grandes empresas e *stakeholders* por meio de redes sociais

conectadas. Dissertação (Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação, Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2012.

NOTAS

- 13 Doutorando em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e mestre em Comunicação na Contemporaneidade pela Faculdade Cásper Líbero.
- 14 De acordo com Carolina Frazon Terra (2011, p. 263-264): "A comunicação digital [...] é a expressão comunicacional derivada da internet ou da comunicação móvel como plataformas de veiculação".
- 15 No total, 249 das empresas do Brasil divulgam seu perfil oficial no Twitter, representando 24,9% das mil empresas consultadas. Porém, 32 perfis foram desconsiderados por estarem inativos ou inacessíveis.
- 16 Considerando-se, além das empresas que possuem perfil oficial no Twitter, 33 organizações que utilizam outros tipos de redes sociais, como Facebook, Flickr ou Youtube e não utilizam o *microblogging* somam-se 282 empresas, ou seja, 28,2% do total. No entanto, escolheu-se o *microblogging* Twitter como critério de análise, uma vez que de acordo com

pesquisa Employees Three Times More Active on Social Networking Applications Than Previous Year (2012), o uso do Twitter cresceu 700% no ambiente corporativo entre novembro de 2010 e dezembro de 2011. Além disso, segundo Agatha Camargo Paraventi (2011, p. 208), "No caso do Twitter, forma de comunicação de extrema objetividade, as organizações podem estabelecer contato de caráter informativo e ágil com seus públicos de interesse [...], ou seja, com os públicos que a 'seguem'".

- 17 Segundo o Anuário Brasileiro das Agências de Comunicação e da Comunicação Corporativa (2011, p. 218), considera-se Agência de Comunicação "[...] a empresa especializada em executar serviços em comunicação corporativa e também em administrar o fluxo de comunicação entre seus clientes e os vários públicos com os quais se relaciona. É igualmente conhecida por agência de relações públicas, empresa/ agência de assessoria de imprensa. Ela realiza no todo ou em parte os serviços de comunicação, de acordo com a sua capacitação ou segmento em que optou atuar".
- 18 Outras agências foram selecionadas previamente para possíveis entrevistas, mas levando em consideração a satisfatória profundidade e o grau de recorrência das respostas, entendeuse que os objetivos da pesquisa tinham sido atingidos, possibilitando traçar um padrão de práticas do mercado de Comunicação Digital sem a necessidade de entrevistas de outras Agências de Comunicação.

19 O projeto de Rafael Vergili é orientado pela Profa. Dra. Brasilina Passarelli e está inserido na Linha de Pesquisa "Comunicação e Educação", pertencente à Área de Concentração "Interfaces Sociais da Comunicação" do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM/ECA-USP).

RELAÇÕES PÚBLICAS: DILEMAS ÉTICOS NA ATUAL ESFERA PÚBLICA

Regina Célia Escudero César²⁰ Ana Paula Tiemi Oshira²¹ Juliana dos Santos Barbosa²² Maristela Romagnole de Araujo Jurkevicz²³

RESUMO

O artigo apresenta resultados do projeto de pesquisa "A dimensão sócio-histórica e ético-política das Relações Públicas e sua práxis comunitária: uma análise ontológico-propositiva", desenvolvido no departamento de Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina (UEL). A fim de discutir os dilemas e as possibilidades de atuação que os profissionais da área encontram diante de uma esfera pública mais atuante e mobilizada, identifica paradigmas vigentes no curso de Relações Públicas na UEL, e expõe os debates realizados durante o "III Encontro de Profissionais de Relações Públicas: Comunicação Pública e Cidadania", que reuniu estudantes, professores e profissionais da área, no segundo semestre de 2013.

Palavras-chave: Dilemas ético-políticos; Teoria das Relações Públicas; Paradigmas; Ethos profissional; Esfera pública

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como principal objetivo apresentar as etapas percorridas pelo grupo de pesquisa do departamento de Relações Públicas (estudantes²⁴ e professores) em sua investigação científica dentro do projeto de pesquisa A dimensão sócio-histórica e ético-política das Relações Públicas e sua práxis comunitária: uma análise ontológico-propositiva, financiado pela Fundação Araucária e cadastrado na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Estadual de Londrina –UEL. O projeto tem como objetivo fomentar, sob o ponto de vista ontológico, questionamentos sobre os princípios ético-políticos que norteiam a práxis das Relações Públicas em suas concepções e conceitos, além de explicitar elementos para formulação de novos paradigmas ético-políticos que sustentem a práxis das Relações Públicas, sob o ponto de vista prático-crítico.

No ABRAPCORP 2013, na mesa temática Comunicação, Teoria e Organização , nossa equipe compartilhou com os profissionais e estudantes que participaram deste GT as concepções teóricas do projeto, seus objetivos e problemática, bem como uma síntese dos resultados alcançados pelo projeto. Até aquele momento haviam sido realizados levantamentos bibliográficos sobre a teoria das Relações Públicas e dois Encontros anuais com profissionais de Relações Públicas formados pela Universidade Estadual de Londrina entre os anos de 1985 e 2005, uma vez que tal grupo faz parte de nosso campo de pesquisa.

A escolha do período demarcado pelo projeto se justifica pelo ano de 1985 ser um importante marco na história do Brasil, pois foi o ano que iniciou o processo de abertura política no país, e que desencadeou, por consequência, um processo de renovação paradigmático na teria que até então embasava a formação acadêmica do profissional de relações públicas. A partir de 1985, definimos vinte anos como um intervalo de tempo possível para se analisar as várias mudanças que se desenvolveram na profissão, e as novas concepções teórico-práticas que foram se desenhando ao longo deste período. O desenvolvimento das etapas do projeto evidenciou a necessidade de ampliação deste período, a fim de atingir um maior rigor metodológico, o que será esclarecido posteriormente no item metodologia.

Uma das características fundamentais de nosso projeto de pesquisa é a busca constante de uma reflexão teórico-prática, que possibilite o entendimento da práxis das relações públicas no período de tempo definido pelo projeto. Neste sentido, selecionamos ex-alunos do curso de relações públicas da UEL que se destacaram em sua formação acadêmica, tanto pela participação no curso como também por seus históricos escolares e suas atuais áreas de atuação no mercado de trabalho. Realizamos, até o momento, três Encontros com estes profissionais, sendo que os resultados obtidos nos dois primeiros, nos anos de 2011 e 2012, foram relatados no ABRAPCORP 2013.

Neste artigo pretendemos demonstrar as etapas desenvolvidas pela equipe do projeto ao longo do ano de 2013, inclusive os resultados obtidos neste último evento, denominado de III Encontro de Profissionais de Relações Públicas: comunicação pública e cidadania.

Os problemas de pesquisa que embasam este projeto de pesquisa são: 1) Dentro de uma perspectiva ontológica, qual a

dimensão ético-política do conceito de público e de sujeitocoletivo que norteia as abordagens teórico-práticas nas
Relações Públicas no contexto dos movimentos comunitários e
sociais? 2) Quais os determinantes sociohistóricos que incidem
no pensamento – expresso por meio de produções intelectuais
acumuladas, inclusive com base na prática profissional - no âmbito das Relações Públicas e que dão a formatação para a identidade e legitimidade social desta profissão? 3) Quais fatores
comunicacionais interferem para uma participação mais ampliada da população nos movimentos sociais de sua comunidade –
para além de uma visão corporativa - e sua repercussão em
face dos movimentos sociais mais amplos e que têm como
direção a emancipação social e política, e também humana dos
sujeitos?

Apesar dos três problemas estarem interligados, acreditamos que o projeto já conseguiu dar respostas concretas aos dois primeiros problemas, conforme exposto no artigo Repensando as Relações Públicas através de sua práxis: contradições entre o ser e o fazer profissional publicado no ebook Teorias e Métodos de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: entre a tradição e inovação (ABRAPCORP 2013).

METODOLOGIA DE PESQUISA

Além da pesquisa bibliográfica que acompanha todas as etapas de nossa investigação científica, realizamos também o levantamento dos vários currículos que embasaram o curso de Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina, a fim de compreender ontologicamente os paradigmas que fundamentaram a formação destes profissionais e seus reflexos sobre o ethos de cada um destes sujeitos da pesquisa. Consideramos que tal compreensão nos permite problematizar sobre a relação entre a consciência real e possível do profissional, bem como sobre seus dilemas, conflitos e contradições ético-políticos frente ao público participante da nova sociedade civil e esfera pública que se consolida em nosso país. Haja vista os movimentos afiançados por esta nova visão societária que vêm mobilizando a sociedade civil brasileira desde junho de 2013 : "não são só 20 centavos"; "contra a PEC 37"; "Copa de 1º mundo e Educação de 3º", foram algumas das bandeiras levantadas.

Um grito de indignação contra o aumento do preço dos transportes que se difundiu pelas redes sociais e foi se transformando no projeto de esperança de uma vida melhor, por meio da ocupação das ruas em manifestações que reuniram multidões em mais de 350 cidades. (...) 'Não são os centavos, são nossos direitos'. Porque, como todos os outros movimentos do mundo, ao lado as reivindicações concretas, logo se ampliaram para educação, saúde, condições de vida, o fundamental foi – e é – a defesa da dignidade de cada um. (CASTELLS, 2013, p. 179)

Goldmann , sociólogo que, tomando como base os estudos de Marx sobre as classes sociais e sua consciência de classe, elabora o conceito de consciência real e possível:

A consciência real resulta de múltiplos obstáculos e desvios que os diferentes fatores da realidade empírica opõem e infligem à realização dessa "consciência possível". (...) é essencial separar a "consciência possível dessa classe" de sua "consciência real" num certo momento da história.(Goldmann,1986, p.99)

Para o autor, o pesquisador não deve questionar sobre o indivíduo a respeito de suas percepções da realidade concreta que o cerca, mas sim procurar conhecer:

[...] qual é o campo de consciência em cujo interior tal ou qual grupo de homens pode, sem modificar sua estrutura, variar seus modos de pensar sobre todos esses problemas e, em suma, quais são os limites que sua consciência da realidade não pode ultrapassar sem uma profunda transformação prévia. (Goldmann,1969, p.401)

Esta constante problematização que se apresenta entre as consciências real e possível, é o que entendemos pelos dilemas éticos que fazem parte do *ethos* do profissional de RP e que neste projeto tem sido campo de nossas pesquisas, seja através do método de pesquisa bibliográfico (levantamento e leitura de livros; periódicos; currículos do curso de relações públicas da UEL; Trabalhos de Conclusão de Curso da UEL e teses e dissertações apresentadas na USP, no período de pesquisa do projeto).

Tanto por meio dos TCCs/UEL quanto das produções científicas da USP, o que procuramos identificar foram os paradigmas presentes na formação do profissional da UEL.

Neste caso, as teses e dissertações apresentadas na USP fazem parte de nosso campo de estudo em função da formação de grande parte dos professores do curso de relações públicas da UEL ter se desenvolvido naquela Universidade.

No artigo anterior Cesar e Jurkevicz (2013) analisam os dilemas éticos do relações públicas relativos ao seu ser e fazer profissional, já nesta etapa do projeto o dilema profissional que se apresenta é relativo a dualidade existente entre o(s) novo(s) paradigma(s) que se anuncia(m), fruto de uma esfera pública mais atuante e mobilizada, e suas reais e possíveis perspectivas de atuação. É o dilema ético deste profissional, cuja gênese tem seu compromisso com as contradições e força do capitalismo, mas que na atualidade compartilha seu espaço comunicativo com um novo público, já não mais passivo, mas que atua para transformar a sua realidade e de seu entorno.

O público formado na esfera pública define-se a partir de uma sociedade civil que se organiza, processual e dialeticamente, com base em conceitos ético-políticos e interage com a sociedade, sendo seu sujeito-objeto de transformação. Neste sentido, creditamos à comunicação pública a possibilidade de inclusão democrática de indivíduos da sociedade, de diferentes classes sociais e extratos políticos e culturais, nesta nova esfera pública que vem sendo criada por este ente público. (CÉSAR, 2012, p.34)

PARADIGMAS EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Paradigma é um modo de ver a realidade, que interfere na formação de conceitos e na maneira de observar e analisar do pesquisador, pois engloba as crenças, valores e modos de pensar o mundo, revelando seu posicionamento ideológico. A legitimidade e duração de um paradigma perduram enquanto os membros de uma comunidade acadêmica consideram seus pressupostos e procedimentos de pesquisa como aceitáveis.

Já a mudança de paradigma está relacionada com rupturas, ou seja, uma nova forma de pensar e compreender a realidade, decorrente dos avanços na ciência, tecnologia, arte ou outras formas de expressão e atuação. O filósofo e historiador Thomas Kunhn em 1969, foi o primeiro teórico a falar sobre o conceito de mudança de paradigma, em seu livro *The Structure of Revolutions*.

Para Borges (1994) "uma mudança de paradigma envolve ruptura radical com nossos padrões anteriores, levando a uma mudança de perspectiva diante do que julgamos ser realidade" (p.45). A constatação da mudança de paradigma precisa ser analisada mediante cinco axiomas; a natureza da realidade, as relações entre conhecimento e conhecedor, a possibilidade de generalização, a possibilidade de determinar causas e efeitos e o papel dos valores na pesquisa . (GUBA & LINCOLN, 1994). A partir da análise de cada axioma é possível perceber as diferenças de visões de cada paradigma. Como exemplo, vamos analisar estes axiomas em dois paradigmas, o positivista e o naturalista.

No paradigma positivista, existe somente uma realidade, passível de controle. O pesquisador e o objeto de estudo são independentes, portanto, devem ser vistos como separados, existindo um dualismo. Os resultados de pesquisas são generalizáveis, sem restrição de tempo e espaço. Existe uma relação entre causas e efeitos, sendo livre de valores, em decorrência da metodologia empregada, prevalecendo à objetividade.

Já, no paradigma naturalista as realidades são múltiplas, pois são socialmente construídas. Não se separa o todo de seu contexto, bem como o pesquisador de seu objeto de estudo. Ambos sofrem influências recíprocas, havendo uma interação (aluno e professor aprendendo simultaneamente). Não se distingue causas e efeitos, uma vez que tudo ocorre simultaneamente e com a influência mútua. A pesquisa é valorativa, pois ela dependerá dos valores do pesquisador, apresentados na delimitação do problema. Ainda tem a influência do paradigma, da teoria, e do contexto.

Os estudiosos de Comunicação Organizacional, sobretudo os norte-americanos, já apresentaram várias reflexões sobre as diferentes perspectivas teóricas ou paradigmas possíveis para o estudo deste campo das ciências da comunicação. A matriz teórica passa pelo clássico estudo de Burrel & Morgan (1979) quando conceituaram a teoria social em quatro paradigmas, o paradigma funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical. Suas análises possibilitaram identificar os paradigmas centrados principalmente nas múltiplas perspectivas: mecanicista (funcionalista – funcional), interpretativa e crítica.

Kunsch em seu livro – Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo, publicado em 2009, chega à conclusão a partir de estudos, que existem várias maneiras para identificar e tentar compreender como se processa a comunicação nas organizações, a análise pode partir da filosofia, da cultura organizacional e da adoção de políticas organizacionais.

Para a autora é quase um consenso de que o paradigma dominante, sobretudo nas décadas de 1960 a 1980, era o funcionalista, também conhecido como mecanicista e tradicionalista. Esse paradigma considera e avalia a comunicação a partir do prisma da eficácia organizacional, e a organização como máquina. A premissa era de que o comportamento comunicativo pode ser observado e tangível, medido e padronizado. Além disso, a preocupação estava voltada para as estruturas formais e informais da comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais.

Já, a perspectiva interpretativa considera a organização como culturas. A organização é reconhecida como um fenômeno mais subjetivo do que objetivo. A realidade organizacional é entendida como socialmente construída, através da comunicação. Baseia-se nos símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas de comportamento organizacional.

A perspectiva crítica parte de uma visão dialética. Neste sentido, a organização é percebida como uma local onde emergem os conflitos. O foco estava nas classes oprimidas (trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos). A questão feminina nas organizações era avaliada sob o domínio do patriarcalismo (a dominação masculina institucionalizada), como instrumento dessa opressão.

Para Kunsch (2009), até a década 80, a pesquisa em comunicação organizacional adotava uma intensa vertente funcionalista e seguia uma perspectiva linear. O quadro começa a mudar no início dos anos 80, mas é no final desta década em que se percebe com maior veemência a necessidade de se valerem da pesquisa interpretativa e da teoria crítica. Os

estudos interpretativos da comunicação organizacional valorizavam a cultura, as falas e narrativas dos indivíduos, suas práticas cotidianas, a construção social, interações e os processos simbólicos

Na mesma época, a área procurava a conceituação de um objeto de estudo tradicional, e simultaneamente, buscava abordagens para estudos emergentes, adquirindo uma forma mais abrangente, agregando novas metodologias e, como consequência, progredindo como disciplina acadêmica.

Ainda para a autora, na primeira década do século XXI, a comunicação organizacional é vista como um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, adquirindo uma identidade interdisciplinar, acolhendo várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos. Essa abrangência e as inúmeras possibilidades de estudo permitirão amplos avanços no sentido de realmente se estudarem os fenômenos comunicacionais nas organizações como objetos de uma disciplina própria.

PARADIGMAS E PRODUÇÕES ACADÊMICAS

Os paradigmas da Comunicação Organizacional analisados por Kunsch serviram de embasamento para o desenvolvimento de um primeiro estudo acerca das produções acadêmicas dos alunos de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina, no período de 1985 a 2005. Foram selecionados os Trabalhos de Conclusão de Curso e as dissertações e teses de Comunicação produzidas na Universidade de São Paulo (USP) no mesmo período.

Foram analisados um total de 154 Trabalhos de Conclusão. de Curso e 122 Teses e Dissertações. Ao inseri-los nos paradigmas anteriormente citados, pode-se confirmar a tendência defendida por Kunsch de que até a década de 80, o paradigma vigente era o funcionalista, e que na década de 90, a perspectiva interpretativa ocorria em major proporção. Já em relação aos anos de 2000 a 2005, o paradigma que se destaca é o crítico, porém o interpretativo, por ser caracteristicamente mais abrangente, se mantém em grande quantidade. Esta percepção dos paradigmas foi baseada na análise dos títulos e palavraschaves dos TCC's e produções das pós-graduações que abordavam principalmente temas como a comunicação empresarial e organizacional voltadas aos resultados na década de 1980. Já nos anos 90, grande parte das temáticas abrangeram e valorizaram a cultura organizacional e nos anos de 2000 a 2005, temas como terceiro setor, minorias e responsabilidade social se destacam.

Pode-se notar também, que a transição de um paradigma para outro não ocorre de maneira rápida e radical, essa passagem não deve ser compreendida de maneira linear, pois é muito mais complexa, ocorrendo de modo gradual e não uniforme.

É por isso que uma nova teoria, por mais particular que seja seu âmbito de aplicação, nunca ou quase nunca é um mero incremento ao que já é conhecido. Sua assimilação requer a reconstrução da teoria precedente e a reavaliação dos fatos anteriores. Esse processo intrinsecamente revolucionário raramente é completado por um

único homem e nunca de um dia para o outro. (KUHN, 2009, p. 26)

Ao se avaliar os trabalhos acadêmicos da década de 80 a 90, percebeu-se que no início dos anos 80, já começava a surgir de forma sutil, produções acadêmicas embasadas no paradigma interpretativo, contudo, ainda tendo como maioria aquelas fundamentadas no funcionalista. Tal fato foi mudando, e no final desta década, o paradigma vigente já era o interpretativo. Assim, compreende-se que a crise se inicia quando o paradigma tradicional já não dá as mesmas respostas para diferentes situações que se apresentam, acreditamos assim que a teoria das Relações Públicas viveu, neste momento, uma crise paradigmática.

DO ENCONTRO E DAS PERSPECTIVAS DO PROJETO

Visando debater a atuação profissional na atual momento da democracia brasileira, o "III Encontro dos Profissionais de Relações Públicas: Comunicação Pública e Cidadania", realizado no segundo semestre de 2013, na Universidade Estadual de Londrina, contou com a participação de três profissionais com ampla atuação e pesquisa na área: Profa. Dra. Ana Lúcia Novelli, Prof. Dr. Márcio Simeone e Profa. Dra. Regiane Ribeiro.

A programação do evento foi composta por dois momentos: o primeiro aconteceu no período vespertino, quando os profissionais convidados se reuniram com os integrantes do projeto em um workshop, e o segundo no período noturno,

oportunidade em que o encontro foi aberto a estudantes, professores e profissionais de comunicação e áreas afins.

Novelli é doutora em Ciências da Comunicação pela USP, com experiência no Senado Federal e no ensino superior. Simeone é doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais, com atuação em projetos na área de Mobilização Social. Ribeiro é doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC- SP e professora da Universidade Federal do Paraná, atuando principalmente nas áreas de Educação, Comunicação Comunitária e Cidadã, e Consumo Cultural.

No workshop, convidados e integrantes do projeto realizaram um amplo debate centrado no ethos da profissão, que resultou em importantes contribuições para a pesquisa, com sugestões para adensar a análise dos paradigmas acadêmicos, e rever o levantamento dos periódicos, devido à diversidade de material existente e a consequente dificuldade em dimensionar este tipo de produção.

Para Simeone, a análise dos paradigmas da produção acadêmica deve ser associada a um estudo sobre o perfil da formação dos docentes da UEL e a um levantamento da bibliografia adotada nas disciplinas. Considerando que a identidade da profissão pode sofrer variação de uma instituição de ensino para outra, Novelli aponta a necessidade de se analisar as grades curriculares vigentes em cada período estudado. Para Ribeiro, ao mesmo tempo em que se questiona, é também preciso contextualizar a profissão na realidade.

Os convidados opinaram sobre a atual etapa do projeto, quando estão sendo realizadas entrevistas com profissionais formados pela UEL entre os anos de 1985 e 2005. Simeone sugere que sejam feitas individualmente, visando identificar as lacunas existentes entre aquilo que o profissional pratica no seu cotidiano e aquilo que ele gostaria de fazer. De acordo com Ribeiro, esses depoimentos têm potencial para mostrar com fidelidade os dilemas éticos que permeiam a prática dos RP´s.

Cientes dos conflitos e angústias vividos entre o ser e o fazer profissionais, os três pesquisadores são unânimes em valorizar a identificação deste *ethos*. Novelli sugere que a discussão seja feita a partir de uma perspectiva construtora, pois embora o profissional de RP se veja muitas vezes como representante das forças hegemônicas da sociedade, não se pode pensar a partir uma ótica pessimista, sob o risco de se desprezar novas formas e possibilidades de atuação.

No período noturno, foram discutidas estratégias para ampliar a participação dos cidadãos na atual esfera pública brasileira. A partir de diferentes perspectivas, os profissionais convidados apontaram fatores que interferem na participação da população nos movimentos sociais de sua comunidade, extrapolando a visão corporativa.

Em suas atividades na Secretaria de Comunicação do Senado Federal, Novelli avalia que as novas tecnologias ampliaram as formas de participação do cidadão no Congresso Nacional. Segundo a profissional, as formas interativas de comunicação garantem um espaço maior à expressão de opiniões e permitem, por exemplo, a redação colaborativa de projetos de lei. Por outro lado, ela observa que esta participação ainda está restrita a grupos específicos da sociedade, citando como exemplo a lei do Marco Regulatório da Internet, uma iniciativa surgida no final de 2009 para regular o uso da Internet no Brasil. Mesmo sendo um tema de interesse geral, especialmente para a

área de comunicação, a participação nas discussões foi marcada principalmente pela presença de engenheiros da computação e de representantes dos grandes veículos de comunicação.

O curto alcance da opinião pública em assuntos especializados – primeiro ponto abordado por Simeone em sua exposição – apareceu como complemento à apresentação de Novelli. O pesquisador considera que a ampliação da participação cidadã está diretamente relacionada à potência cognitiva dos públicos. Considerou ainda a necessidade de mudança dos governantes, cuja atuação está pautada na encenação para obtenção de aprovação pública, pois, enquanto o posicionamento dos governantes estiver direcionado pela repercussão no processo eleitoral, o interesse coletivo será preterido. Para Simeone, em um espaço urbano socialmente dividido e fragmentado, um dos maiores desafios para os profissionais de comunicação, está na criação de uma esfera pública democrática que possa fomentar o pensamento coletivo.

A questão da esfera pública democrática foi abordada pela Dra Regiane Ribeiro sob a ótica da diversidade cultural, contexto em que é preciso pensar a sociedade através de seus mais variados grupos e representações sociais. Segundo a pesquisadora, toda sociedade deveria ter meios democráticos de negociar o que considera ser uma remodelagem positiva e produtiva da esfera pública, pensando sob a perspectiva do multiculturalismo. Neste cenário, a participação cidadã não se efetiva com base apenas no domínio das técnicas de relacionamento, mas da diversidade das relações comunicativas, respeitando-se as diferenças.

Para o projeto de pesquisa, o III Encontrou dos Profissionais de Relações Públicas consolidou a visão do grupo, que

concebe a cidadania como uma construção coletiva e contínua, e entende que a Comunicação Pública se baseia na busca de uma sociedade pautada na ética, na democracia, na justiça, na solidariedade e na defesa do que é público. As discussões também contribuíram para aprimorar a atual fase do projeto, quando estão sendo feitas entrevistas abertas com profissionais formados pela UEL que atuam ou tenham atuado na área. Após análise desses depoimentos, todo o material gerado na pesquisa deverá ser reunido em uma publicação que pretende fomentar o debate sobre os dilemas e as perspectivas de atuação do profissional na atual esfera pública.

CONCLUSÃO

A reflexão a respeito da identidade das Relações Públicas constitui um dos pontos nucleares do projeto de pesquisa, que visa questionar valores, conceitos, princípios e métodos adotados tanto no âmbito acadêmico quanto na prática profissional. O grupo parte do pressuposto de que somente por meio um olhar que alcance os paradigmas fundadores da profissão seja possível apontar as necessidades de reconstrução e vislumbrar novas possibilidades de atuação.

As pesquisas realizadas por nosso grupo de pesquisa demonstraram que tal pressuposto é fundamental ao entendimento da consciência real e possível de um grupo profissional. O estudo sobre os seus dilemas expressos neste diálogo entre o que é e o que deveria/poderia ser, permite uma visão dialética do ethos profissional, que se ancora e se recria dentro de um contexto histórico em particular. Nele as contradições vêm à

tona, se cristalizam e se transformam qualitativamente através do constante questionamento deste profissional sobre a realidade apresentada. Trata-se de um movimento circular, mas sempre transformador.

Além das pesquisas bibliográficas (leituras dirigidas, levantamento e análise dos TCCs e teses/dissertações) e de campo (entrevistas) realizadas, tais conclusões também se amparam no workshop realizado e no nível de participação dos que estiveram presentes no III Encontro de Profissionais de Relações Públicas.

Tanto o número de participantes neste evento como a qualidade desta participação, reforçou entre o grupo de pesquisa a necessidade de dar continuidade à discussão sobre este novo paradigma que se apresenta ao profissional de comunicação, que é o parâmetro público deste profissional. O novo público que faz parte da nova sociedade civil brasileira exige um novo posicionamento deste profissional e tal discussão é vista como urgente por este profissional.

REFERÊNCIAS

BORGES, Regina M. Rabello. Mudança de paradigma em pesquisas sobre educação de professores. In: *Paradigma e Metodologias de pesquisa em educação*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994. p. 45-50.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Burrell. Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociolory of Coporate L. England: Heinemann Educational Books, 1979.

CASTELLS, Manuel. Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CESAR, Regina. C. E; JURKEVICZ, Maristela. R. A. Repensando as Relações Públicas através de sua práxis: contradições entre o ser e o fazer profissional. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 7., 2013, Porto Alegre. *ABRAPCORP 2013:* teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas: entre a tradição e a inovação [e-book]. Porto Alegre: Edipucrs, 2013. 1128pp.

ENCONTRO DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: COMUNICAÇÃO PÚBLICA E CIDADANIA, 3., 2013, Londrina.

GOLDMANN, Lucien. *Ciência humana e filosofia*. 10.ed. São Paulo: Difel, 1986.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N.; Lincoln, Y. (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Califórnia: Sage, 1994. p.105-117.

KUHN, Thomas S. A estrutura das revoluções científicas. 9.ed. São Paulo: Perspectiva, 2009. Título original: The Structure of Scienntific Revolutions. Data da publicação original: 1969.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.) *Comunicação organizacional*: histórico, fundamentos e processo. São Paulo: Saraiva, 2009. 387p.

NOTAS

- 20 Professora da Universidade Estadual de Londrina. Doutora em Ciências da Comunicação pelo programa de pós-graduação da Universidade de São Paulo (2012). Coordenadora do projeto de pesquisa "A dimensão sócio-histórica e ético-política das Relações Públicas e sua práxis comunitária: uma análise ontológico-propositiva".
- 21 Relações Públicas e discente de Pós-graduação em Marketing e Propaganda pela UEL.
- 22 Relações Públicas e doutora em Estudos da Linguagem pela UEL, docente e pesquisadora.
- 23 Professora do Departamento de Comunicação da Universidade Estadual de Londrina. Mestre em Educação pela UEL. Doutoranda em Ciências da Educação na Universidade de Trás-Montes e Alto Doro.
- 24 Amanda Martins dos Santos; Amanda Vieira do Nascimento; Ana Gabriela Saab Bastos; Ana Paula Tiemi Oshira; Isabela Nodari Dias; Julia Alves Nunes Oliveira; Nicole Fernandes Khouri; Rafael Lugli Rodrigues; Renata Favero Duarte.

EDUCAÇÃO E AS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFÓRMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Nadir Rodrigues Pereira²⁵ Tércia Zavaglia Torres²⁶

RESUMO

Este artigo analisa a importância do sujeito e sua ação comunicacional em um ambiente mediado pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), sob a perspectiva da educomunicação, que leva em consideração a intencionalidade do processo educativo focado na apropriação do conhecimento pelos cidadãos. Considerando a importância da formação profissional de educadores reflexivos e com visão crítica diante do contexto da Sociedade da Informação, considerouse relevante estudar qual a concepção de educomunicação que norteia a racionalidade de estudantes formandos em Pedagogia, de forma a identificar estratégicas que, sendo adotadas, pudessem favorecer a introdução deste conceito na formação e na prática profissional de futuros educadores.

Palavras-chave: Educação; Tecnologia; Comunicação; Educomunicação; Tecnologias de Informação e Comunicação.

INTRODUÇÃO

Este artigo é baseado numa pesquisa que analisou a importância do papel do sujeito e sua ação comunicacional em um ambiente mediado pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), sob a perspectiva da educomunicação, que leva em consideração a intencionalidade do processo educativo focado na apropriação do conhecimento pelos cidadãos.

Considerando a importância da formação profissional de educadores reflexivos e com visão crítica diante do contexto da Sociedade da Informação, considerou-se que seria relevante saber qual a concepção de educomunicação que norteia a racionalidade de estudantes formandos em Pedagogia, de forma que fosse possível também se identificar estratégicas que, sendo adotadas, poderiam favorecer a introdução deste conceito na formação e na prática profissional dos futuros educadores, a partir da introdução de um currículo que incorpore esta lógica, desde o início da formação.

Assim, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa, cuja questão norteadora foi: "Qual a percepção que os alunos formandos do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas têm em relação à educomunicação como um campo de conhecimento que se pauta no diálogo e na aproximação entre a educação e a comunicação?

Como opção metodológica adotou-se o estudo de caso, que contou com a participação de 97 alunos de duas turmas que cursavam, em 2012, a disciplina Educação e Tecnologias no curso de Pedagogia da Unicamp. O estudo teve como instrumentos de coleta de dados técnicas de observação e aplicação de questionários.

O objetivo geral foi compreender, a partir da literatura sobre educomunicação e formação inicial de profissionais, como ser introduzidos os paradigmas conceituais da educomunicação no currículo do curso de Pedagogia. Os objetivos específicos foram: a) identificar qual a concepção dos estudantes sobre o conceito de educomunicação; b) identificar junto a futuros pedagogos que conteúdos são considerados significativos na sua formação, englobando a temática educação e comunicação, que pudessem nortear a introdução de novos temas no currículo e a elaboração de políticas de formação de professores focadas em uma educação com os meios; c) identificar estratégias que pudessem favorecer a introdução do tema educomunicação no curso de Pedagogia. Os resultados apresentados foram obtidos a partir da construção de três categorias de análise dos dados: concepção, formação e estratégias, e retratam como os estudantes percebem a educomunicação, a importância que atribuem ao conceito como facilitador da inter-relação educação e comunicação, o entendimento de que a educomunicação deve fazer parte da formação profissional do pedagogo, além de estratégias que consideram relevantes para o desenvolvimento de uma visão crítico-reflexiva a partir do uso dos meios de comunicação.

Os resultados da pesquisa visaram: a) contribuir com a identificação de tópicos referentes à temática educomunicativa que poderiam ser incorporados ao currículo e ao processo de formação do pedagogo; e b) propiciar a discussão do conceito de educomunicação, sob a perspectiva do futuro educador, para favorecer o uso das novas tecnologias como um meio de

comunicação na formação profissional do pedagogo, contribuindo para a criação de uma consciência crítica sobre a importância de uma educação com os meios de comunicação.

PARADIGMAS DA FORMAÇÃO DE PROFESSORES

Nas últimas décadas, muitos professores, educadores de professores e pesquisadores educacionais têm conduzido um movimento internacional voltado à preparação de educadores como agentes reflexivos. Entretanto, para Zeichner (2003, p. 40), "em geral, há uma grande defasagem entre a retórica da educação democrática e centrada no aluno e o modo pelo qual se conduz a educação de professores". O autor questiona a forma como as reformas educacionais têm sido implementadas, nas quais não é dada aos professores a oportunidade de exercerem um papel participativo. Segundo ele, os programas de educação de professores não podem se limitar a "lhes ensinar a ser técnicos eficientes", mas assegurar um papel significativo de agente na definição do currículo, das práticas instrucionais e das políticas escolares.

Superficialmente, o movimento pela prática reflexiva implica o reconhecimento de que os educadores devem ter um papel na formulação dos objetivos e uma finalidade em seu trabalho, além de desempenhar um papel de liderança na reforma do ensino. É preciso considerar que a geração de conhecimento novo sobre o ensino e a aprendizagem não é uma propriedade exclusiva das faculdades, das universidades e dos centros de pesquisa e

desenvolvimento, além de reconhecer que os professores também têm teorias capazes de contribuir com a construção de um conhecimento comum acerca das boas práticas docentes. O conceito de educador como um agente reflexivo parece reconhecer a expertise que há na prática dos bons professores, aquilo que Donald Schon (1983) denominou "conhecimento na ação" (ZEICHNER, 2003, p. 41).

Ao analisar os paradigmas de formação, Perrenoud (1993) identificou duas tendências existentes nos programas de formação profissional: a "proletarização", que visa preparar os profissionais para serem executores eficazes de modelos teóricos ou conceituais; e a "profissionalização", focada na preparação dos futuros profissionalis para o questionamento, a identificação e a resolução de problemas. Ou seja, conforme o autor, a profissionalização preocupa-se com o aprender a pensar; é um modelo que se pauta em competências técnicas e metodológicas e leva os profissionais a refletirem sobre a sua prática profissional. Assim, a capacidade de tomar decisões e de agir resulta muito mais de um conhecimento que é produzido pelas articulações entre a teoria e a prática do que apenas de um conhecimento acadêmico, linear e instrumental.

Qualquer formação inicial merece ser periodicamente repensada em função da evolução das condições de trabalho, da formulação do pedido, das tecnologias ou do estado dos saberes. Em determinados casos, a renovação das formações iniciais é parte integrante de uma transformação mais fundamental da profissão. É o caso da profissão docente, em vias de *profissionalização*. Em dados momentos, a renovação da formação inicial dos professores pode proporcionar um progresso nesse sentido, daí a importância de uma concepção clara dos objetivos (PERRENOUD, 1993, p. 137).

Assim, entende-se que a formação de professores deve estar apoiada em uma concepção construtivista da realidade prática.

A prática como eixo do currículo da formação do professor deve permitir e provocar o desenvolvimento das capacidades e competências implícitas no conhecimento-na-acção, próprio desta actividade profissional; das capacidades, conhecimentos e atitudes em que assenta tanto a reflexão-na-acção, que analisa o conhecimento-na-acção, como a reflexão sobre a ação e sobre a reflexão-na-acção. Todas estas capacidades, conhecimentos e atitudes não dependem da assimilação do conhecimento académico, mas sim da mobilização de um outro tipo de conhecimento produzido em diálogo com a situação real (PÉREZ GÓMEZ, 1995, p. 111).

A construção da realidade educativa ocorre a partir do diálogo, das percepções e das interações sociais, que permeiam a prática profissional e produzem significados. Em suas reflexões sobre a formação dos professores, Perrenoud (1993, p. 93) salienta que:

A fé na formação de professores nunca é mais forte do que a fé no discurso reformista sobre a educação: introduzir as novas tecnologias, democratizar o ensino, diferenciar a pedagogia para melhor lutar contra o insucesso escolar, renovar os conteúdos e as didácticas, desenvolver as pedagogias activas, participativas, cooperativas, abrir a escola à vida, partir da vivência dos alunos, reconhecer a diversidade das culturas, alargar o diálogo com os pais, favorecer a sua participação na vida da escola: tudo isto conduz-nos sempre à conclusão de que é preciso formar os professores!

Na visão de Severino (2003, p. 76), "a pedagogia dos cursos de formação docente tem se marcado por uma forte tendência à exposição, à transmissão de informações, pelo professor, numa simples cadeia de repetições e reproduções", ou seja, o processo pedagógico de formação não contempla a postura investigativa. Outra limitação apontada é com relação ao número reduzido de atividades de prática de docência das disciplinas e de processos experimentais de produção do saber científico. Assim, defende que:

[...] ao lado de subsidiar o futuro educador para apossarse dos conhecimentos científicos e técnicos, bem como dos processos metodológicos de sua produção, é preciso garantir ainda que ele perceba aquilo que se pode designar como as relações situacionais, de modo a dar conta das intrincadas redes da vida objetiva no seio da realidade social e da vida subjetiva de sua realidade pessoal, pois só a partir daí poderá apreender o significado e as reais condições do exercício de seu trabalho. Por outro lado, cabe ainda à educação, no plano da intencionalidade da consciência, ajudar o educador a desvendar os mascaramentos ideológicos de sua atividade, evitando que se torne simplesmente força de reprodução social, para se efetivar como elemento dinâmico que possa contribuir para o processo mais amplo de transformação da sociedade, no momento mesmo em que continua inserindo os indivíduos no sistema de produção e de manutenção de sua existência material (SEVERINO, 2003, p. 78).

Uma educação transformadora que leva à autonomia do sujeito é aquela capaz de estimular uma visão crítica, formada a partir de relações dialógicas pautadas pela ética, o respeito, a colaboração e a liberdade responsável. As novas práticas pedagógicas que se visualizam no contexto cooperativo e colaborativo, apoiadas por recursos midiáticos, podem representar uma inovação no processo educativo, pois têm a potencialidade de despertar a criatividade, a reflexão e a ressignificação de saberes.

EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS

Kenski (2003, p. 91) define as tecnologias como "ferramentas que auxiliam as pessoas a viverem melhor dentro de um determinado contexto social e espaço-temporal", lembrando que a trajetória do ser humano tem tanto os seus avanços como os seus limites relacionados ao uso das tecnologias, desde o

osso usado pelos primeiros humanóides até o ambiente em que vivemos hoje. "Por sua vez, as tecnologias também determinam as relações de poder e os limites de ação e de construção do ser social em cada momento."

Por isso, ressalta que o acesso e o conhecimento do uso das novas TIC deve contribuir também para diminuir as desigualdades sociais. A educação exerce um importante papel na inclusão tecnológica dos cidadãos quando os educam para a compreensão das novas linguagens e o "consumo crítico" das tecnologias.

É neste sentido que a preocupação dos educadores precisa ser a de contribuir para a formação de pessoas ativas socialmente, cidadãos de seu próprio país e do mundo e que possam ter autonomia e conhecimento suficientes para a compreensão e análise crítica do papel das novas tecnologias no atual momento da sociedade. Autonomia, criticidade e domínio das novas linguagens tecnológicas são competências necessárias e urgentes que devem ser exigidas dos educadores nessa árdua tarefa de aproximação e distanciamento crítico das novas tecnologias para a utilização consciente no ensino de todos os níveis (KENSKI, 2003, p. 95).

O Livro Verde da Sociedade da Informação aponta que a inserção positiva do Brasil nessa sociedade pressupõe "um conjunto de condições e de inovações nas estruturas produtivas e organizacionais, no sistema educacional e nas instâncias reguladoras, normativas e de governo em geral (TAKAHASHI, 2000, p. 6-7)". Para isso, além da universalização do acesso, é preciso

garantir que as tecnologias de informação e comunicação ajudem a combater as desigualdades e a promover a cidadania, contexto em que a educação desempenha papel fundamental.

> É a educação o elemento-chave para a construção de uma sociedade da informação e condição essencial para que pessoas e organizações estejam aptas a lidar com o novo, a criar e, assim, a garantir seu espaco de liberdade e autonomia. A dinâmica da sociedade da informação requer educação continuada ao longo da vida, que permita ao indivíduo não apenas acompanhar as mudancas tecnológicas, mas sobretudo inovar. (...) Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação podem prestar enorme contribuição para que os programas de educação ganhem maior eficácia e alcancem cada vez maior número de comunidades e regiões. Para tanto, contudo, é necessário que a capacitação pedagógica e tecnológica de educadores - elemento indispensável para a adequada utilização do potencial didático dos novos meios e fator de multiplicação das competências - tenha paralelo ao desenvolvimento de conteúdo local e em português (TAKAHASHI, 2000, p. 32).

A evolução das tecnologias de informação e comunicação deve provocar muitas transformações também no sistema educacional. A convergência tecnológica e os recursos multimídia oferecem potencialidades que permitem a organização de pesquisadores e estudiosos em redes de conhecimento, onde a participação e a colaboração são estimuladas tanto local como internacionalmente. Keats e Schmidt (2007) entendem que o

desenvolvimento ocorrido, tanto em aspectos tecnológicos, quanto sociais, educacionais, legais e econômicos, contribuíram para criar as bases que vão produzir um impacto bastante significativo também no ensino superior.

Para os autores, a educação 1.0 é um processo chamado de mão única, em que prevalece a lógica da transmissão de conhecimento tradicional, na qual o professor é a principal fonte de saber e os alunos exercem o papel de consumidores de informação. Esse modelo foi denominado de educação bancária por Freire (1982), em que os educandos são os depositários e o educador o depositante, devido à atuação passiva que os estudantes desempenham. Para Kaplún (1985), trata-se de uma educação manipuladora, cujo aluno é objeto e não sujeito do processo educativo.

Na etapa da educação 2.0 são usadas tecnologias de web 2.0 para criar uma educação um pouco mais interativa, mas ainda em nível local e sem promover grandes transformações no processo de ensino, mas que representam o primeiro passo para uma mudança profunda no ensino superior. As tecnologias favorecem a criação de um sistema mais livre e aberto, centrado na aprendizagem, que vai caracterizar o modelo de educação 3.0, no qual os estudantes desempenham um papelchave como criadores de conhecimento - que é compartilhado além das fronteiras locais e promove mudanças significativas nas relações entre professores e estudantes, nas disciplinas e nas instituições de ensino.

As práticas de ensino apoiadas na colaboração, no compartilhamento e na troca de saberes tendem a produzir resultados mais satisfatórios, uma vez que são pautadas pelo diálogo e pelas interações entre os membros de um grupo. A

alfabetização digital leva à participação e à reflexão crítica, tornando os sujeitos mais conscientes sobre o papel que podem desempenhar.

A aprendizagem colaborativa é uma estratégia de ensino que encoraja a participação do estudante no processo de aprendizagem e que faz da aprendizagem um processo ativo e efetivo, onde o conhecimento é resultante de um consenso entre membros de uma comunidade, algo que as pessoas constroem conversando, trabalhando juntas e chegando a um acordo (ROMANÓ, 2004, p. 75).

Ainda com relação às transformações promovidas pelas TIC no campo da educação, o Horizon Report 2012 (NMC, 2012) analisou as perspectivas tecnológicas para o ensino fundamental e médio brasileiro, de 2012 a 2017, e identificou as tendências e desafios com que as escolas no Brasil vão se deparar nesse período. O New Media Consortium (NMC) é responsável pelo Horizon Project, um trabalho de pesquisa que reúne diversos especialistas interessados em identificar e descrever as tecnologias emergentes que possivelmente terão grande impacto na educação mundial, a curto, médio e longo prazo.

As principais tendências identificadas para o ensino no Brasil foram: 1) Os paradigmas da educação estão se modificando para incluir o aprendizado on-line, o aprendizado híbrido e os modelos colaborativos; 2) A abundância de recursos e relacionamentos com acesso fácil através da internet está nos desafiando cada vez mais a revisitar nosso papel como educador; e 3) As pessoas esperam poder trabalhar, aprender e estudar sempre que quiserem e onde estiverem. Quanto aos desafios

com que a educação vai se deparar no cenário brasileiro estão:

1) A formação de professores deve ser modificada para adaptarse aos novos estudantes e às novas tecnologias; 2) Utilizar a tecnologia não é suficiente, também é necessário modificar as metodologias de ensino; e 3) O currículo escolar educacional deve ser reinventado.

Todas as mudanças que vêm ocorrendo nos entornos de aprendizagem, cada vez mais apoiados pelas tecnologias associadas à comunicação e à colaboração virtual, criam outros desafios para o processo de ensino e aprendizagem, uma vez que a formação docente no uso de meios digitais e a alfabetização digital se tornam condições essenciais da profissão docente. Além disso, se exige que os estudantes tenham uma formação adequada ao uso dos novos meios e a linguagens de comunicação audiovisual, sendo necessária uma adaptação das práticas docentes às exigências da sociedade digital.

Para Aragão (2004, p. 344), os educadores precisam lutar contra uma postura ingênua que envolve o uso das tecnologias, pois não é possível produzir relações comunicativas diferentes se não houver novas posturas também nas formas de ensinar, aprender e comunicar. Essa afirmativa é corroborada pelas inúmeras iniciativas de informatização das escolas empreendidas no País, quando houve preocupação apenas com a questão tecnológica, sem considerar o processo pedagógico e a formação docente.

EDUCOMUNICAÇÃO: UM CAMINHO

O conceito de educomunicação é definido por Soares (2011, p.44) como "um conjunto de ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos, programas e produtos destinados a criar e a fortalecer ecossistemas comunicativos". Para essa criação, o agir comunicativo passa por "áreas de intervenção", a saber: (1) educação para a comunicação; (2) a expressão comunicativa através das artes; (3) a mediação tecnológica nos espaços educativos; (4) a pedagogia da comunicação; (5) a gestão da comunicação nos espaços educativos; e (6) a reflexão epistemológica sobre a prática em questão.

A educomunicação defende que "a formação de um profissional com habilidades para atuar no contexto da inter-relação Comunicação/Educação deve contemplar o aporte de uma consciência ética e uma pragmática voltada para as transformações da sociedade (SCHAUN, 2002, p. 97)". Entre as funções que esses profissionais vão desenvolver, pode se destacar; a) a elaboração de diagnósticos no campo da inter-relação comunicação/educação, planejando, executando e avaliando processos comunicacionais; b) a construção de uma visão de coniunto dos processos da educomunicação, conhecimentos técnicos específicos que se aplicam tanto a macrossistemas quanto a espacos reduzidos de atividades humanas, como a cultura local; c) a reflexão sobre o novo campo, sistematizando informações que permitam maior esclarecimento sobre as demandas sociais com referência à inter-relação comunicação/educação; d) a coordenação de ações e gestões de processos que se traduzam em políticas públicas; e) a implementação de programas de educação para os meios; e f) o assessoramento dos educadores no uso adequado dos recursos da comunicação.

Gómez e Aguaded (2011) destacam o fenômeno comunicativo que caracteriza a sociedade contemporânea graças ao desenvolvimento das novas tecnologias. Embora o homem tenha utilizado instrumentos para se comunicar em todos os períodos de sua história, a universalização dos meios e recursos do mundo contemporâneo se torna especificamente singular nos dias atuais, fazendo com que os meios de comunicação e as TIC configurem um novo modelo de homem e de sociedade, conforme os autores.

Como respuesta a esta nueva sociedad de la información, a la problemática de las complejas relaciones de los niños y jóvenes con los medios de comunicación surge la necesidad de planificar y proyectar una educación para el conocimiento de estos nuevos lenguajes en el contexto de una sociedad cada vez más mediática e indagar y reflexionar cómo la educación en general, y la enseñanza en particular, han de responder al papel central que los medios de comunicación juegan en la vida de los chicos y chicas (GÓMEZ; AGUADED, 2011, p. 4).

Visões dos formandos em Pedagogia

A pesquisa de abordagem qualitativa, aplicada aos cursantes da disciplina EP 146 A – Educação e Tecnologias durante o primeiro e o segundo semestre de 2012, procurou apreender como o conceito de educomunicação é percebido, sob a perspectiva do futuro educador. Também teve o objetivo de propiciar uma discussão a respeito de como a educomunicação

pode favorecer o processo de formação profissional do pedagogo, ajudando na criação de uma consciência crítica sobre a importância de uma educação com as novas tecnologias e os meios de comunicação.

A partir da apuração dos dados coletados, pode-se afirmar que eles entendem que a educomunicação é uma prática pedagógica que auxilia o processo de ensino e aprendizagem, colaborando para uma relação mais horizontal na sala de aula, pautada pelo diálogo. A educomunicação "abre um leque de possibilidades dentro do contexto educativo, pois traz novas formas e ideias de se trabalhar o ensino e a aprendizagem (SUJEITO 7Q, 31/5/2012)."

Além de entender que a educomunicação traz aportes positivos ao processo de ensino, os sujeitos revelaram o desejo por uma mudança no estilo de ensino em vigor, verticalizado, para um modelo mais democrático e colaborativo, horizontal, nos moldes do que os autores sinalizam como uma educação 3.0 (KEATS e SCHMIDT, 2007) e de acordo com as tendências apontadas pelo Horizon Project (NMC, 2012).

O professor é um comunicador no espaço educativo. Isso não significa que seu papel seja apenas o de transmissor de certos conhecimentos, mas sim de mediador, suscitando nos alunos uma consciência crítica para que estes alcancem uma aprendizagem efetiva (SUJEITO 15Q, 22/6/2012).

Com base nos resultados obtidos, constata-se que para os sujeitos desta pesquisa a educação e a comunicação se configuram como aliadas; assim, entendem a educomunicação como

"um tipo de prática pedagógica que propõe a utilização de recursos tecnológicos e meios de comunicação no ensino e na aprendizagem (SUJEITO 7Q, 31/5/2012)", ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento das duas áreas: "a ponte entre a educação e a comunicação deve sempre existir, pois é uma relação que só acrescenta para ambos os lados (SUJEITO 6Q, 31/5/2012)." Essa postura também é corroborada pelos teóricos em educomunicação, cuja proposta é construir um diálogo entre a educação, entendida como uma "ação comunicativa", e a comunicação enquanto "ação educativa" (SCHAUN, 2002; SOARES, 2011).

Os sujeitos da pesquisa acreditam que é fundamental que as escolas e os educadores adotem uma postura aberta, ou seja, uma relação mais horizontal, que estimule a participação e a interatividade, rumo a um modelo de educação mais descentralizado, no qual alunos e professores desempenhem papéis de protagonistas, isto é, atuem como autores e produtores de conhecimento. "Precisamos ser cada vez mais facilitadores do processo para que os alunos se tornem mais independentes e não meros copiadores ou repetidores" (SUJEITO 6S, 31/5/2012).

A formação profissional para o uso consciente das TIC em sala de aula, sabendo relacionar esse uso com a educação a partir de uma visão crítica que considera que o conhecimento é construído coletivamente, levando-se em conta as interações humanas, é uma das preocupações dos sujeitos. Por isso, percebem que as tecnologias estão presentes na sociedade e que devem ser incorporadas no fazer pedagógico e na produção de um novo modelo de educação, como ferramentas que apoiam o processo de ensino e aprendizagem.

Os sujeitos também entendem que a sua formação não se pode dar de maneira fragmentada, com apenas uma disciplina isolada no curso, que trata desta questão. Mas, creem que é fundamental uma visão sistêmica, que contempla a comunicação como cerne da formação do ser humano, sendo, portanto, impossível dissociá-la do contexto educacional.

Há um consenso na literatura de que inserir elementos tecnológicos usando o mesmo currículo e com a mesma pedagogia — como normalmente são desenhados esses programas — é um desperdício. (...) A tecnologia é uma ferramenta pedagógica, assim como o quadro-negro e o livro didático. Talvez mais poderosa, mas ainda assim apenas uma ferramenta, que trará resultados se for usada por um professor preparado em proposta que faça sentido pedagógico (IOSCHPE, 2012, p. 101).

Essa também é a concepção dos sujeitos desta pesquisa, para os quais as tecnologias são ferramentas que apoiam o processo de ensino, no qual a mediação dos professores é elemento essencial. Para estes sujeitos, há essa compreensão sobre a importância de uma postura crítica que é desenvolvida, principalmente, a partir das inter-relações que se produzem no contexto social, do qual a escola é parte integrante. Assim, anseiam por mais conhecimento e capacitação para atuar diante dessa realidade que caracteriza a Sociedade da Informação, a qual está em constante mudança, exigindo novas habilidades cognitivas que se constroem no dia a dia e a partir das relações sociais, favorecendo o aprendizado.

Entendem também que a partir de uma formação adequada, torna-se mais fácil a adoção de estratégias que vão facilitar o despertar da consciência crítica, tanto dos educadores quanto dos educandos. Essas estratégias, na percepção deles, tanto incluem uma ação instrumental, preocupada com a inserção das TIC em sala de aula, como abarcam uma ação relacional, que entende as TIC como potencializadoras de uma relação dialógica, que promove o aprendizado. "Cabe a nós, educadores, buscarmos alternativas e também colocarmos a criatividade em ação para pesquisar, procurar novas formas, conversar com a turma ... (SUJEITO 1S, 24/5/12)".

Entre as estratégias citadas integrar as tecnologias e meios de comunicação à escola como recursos educacionais; adotar práticas de produção de conteúdos com as TIC; gerar novos conteúdos de forma participativa e colaborativa a partir das novas mídias; estimular o aluno a pensar, a partir de uma visão crítica das TIC; promover colaboração, criação coletiva, compartilhamento e interação entre os alunos; e incentivar o diálogo e a participação, ouvindo e promovendo debates com os alunos, em diferentes linguagens comunicacionais e, em especial, com as digitais.

CONCLUSÕES

Vivemos em um mundo permeado pelas tecnologias, as quais impactam o modelo de produção de conhecimento e, por isso, não pode estar dissociado do campo educacional. Neste sentido, esta pesquisa se propôs a discutir a importância do papel do sujeito e sua ação comunicacional em um ambiente

mediado pelas TIC, sob a perspectiva da educomunicação, que leva em consideração a intencionalidade do processo educativo focado na apropriação do conhecimento pelos cidadãos.

A educomunicação busca apoiar uma nova proposta de ensino que entende o potencial das TIC como viabilizadoras de um processo educativo que contribui para a formação de cidadãos ativos e atuantes no meio em que vivem. Sabe-se que a simples introdução das tecnologias digitais no processo educativo não será capaz de promover a transformação dos educandos, levando-os a refletirem e a repensarem suas relações culturais e sociais.

Assim, a mediação do professor é de suma importância no sentido de trabalhar conceitos e conteúdos de maneira interativa, favorecendo o despertar da consciência crítica para a sua realidade. Trata-se de promover uma integração de conhecimentos entre alunos e professores para a construção de novos saberes.

Nesse contexto, a participação, a troca de experiências e o fazer coletivo são elementos essenciais de uma prática pedagógica que busca esse despertar por meio da reflexão e das interações sociais, vistas como resultados do processo comunicativo focado no compartilhamento, na cooperação e na autonomia do ser humano. A proposta da educomunicação é contribuir para a formação de um profissional reflexivo, que aprende a construir e a comparar novas estratégias de ação, novas fórmulas de pesquisa, novas teorias e categorias de compreensão, novos modos de enfrentar e definir os problemas reais com que se depara, propondo soluções e oferecendo caminhos que levem a novas descobertas. Isso pressupõe o desenvolvimento de um conjunto de habilidades cognitivas que os profissionais

precisarão exercitar para a formação da consciência crítica necessária à transformação social.

A pesquisa mostrou que os estudantes do curso de Pedagogia sujeitos desta investigação acreditam que a proposta da educomunicação aporta novos conhecimentos capazes de estimular a reflexão e o desenvolvimento de uma visão crítica que são fundamentais para o exercício profissional do pedagogo, auxiliando no processo de ensino. Por essa razão, deve ser incorporada no eixo do curso de formação dos pedagogos, propiciando discussões desde o início do processo formativo, de maneira transdisciplinar, para que se potencialize o papel da educação como ação transformadora do ser humano.

Portanto, considerando a importância dessa inter-relacão entre a educação e a comunicação, que se configurou em um novo campo de conhecimento denominado educomunicação, e do papel que este conceito assume na formação de um profissional crítico a respeito do uso das novas tecnologias, entendese que este saber não pode estar dissociado do processo de formação de educadores reflexivos.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, C. R. D. Interatividade na prática pedagógica online: relato de uma experiência. **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 13, n. 22, p. 341-351, jul./dez. 2004.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

GÓMEZ, A. H.; AGUADED, J. I. Recomendaciones para el desarrollo de la alfabetización mediática em Brasil: propuestas desde la experiencia europea. **Resgate**, v. 19, n. 22, p. 3-15, jul./dez. 2011.

IOSCHPE, G. A tecnologia não nos salvará (por enquanto). **Revista Veja**, São Paulo, 21 mar. 2012. p. 100-101. Disponível em: http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/a-tecnolo-gia-nao-nos-salvara-por-enquanto. Acesso em: 21 fev. 2013.

KAPLÚN, M. El comunicador popular. Quito: CIESPAL, 1985.

KEATS, D.; SCHMIDT, J. P. The genesis and emergence of Education 3.0 in higher education and its potential for Africa. **First Monday**, v. 12, n. 3, mar. 2007. Disponível em: http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/1625/1540>. Acesso em: 12 ago. 2012.

KENSKI, V. Novas tecnologias na educação presencial e a distância I. In: BARBOSA, R. L. L. (Org.). Formação de educadores: desafios e perspectivas. São Paulo: Editora UNESP, 2003. p. 91-107.

NMC – New Media Consortium. Perspectivas tecnológicas para o ensino fundamental e médio brasileiro de 2012 a 2017: uma análise regional por NMC Horizon Project. Austin, Texas: The New Media Consortium Estados Unidos, 2012.

PÉREZ GÓMEZ, A. O pensamento prático do professor: a formação do professor como profissional reflexivo. In: NÓVOA, A.

(Coord.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Ouixote. 1995. p. 93-114.

PERRENOUD, P. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação:** perspectivas sociológicas. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

ROMANÓ, R. S. Ambientes virtuais para a aprendizagem colaborativa no ensino fundamental. **Athena**: Revista Científica de Educação, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 73-88, fev./mar. 2004. Disponível em: http://www.faculdadeexpoente.com.br/upload/noticiasarquivos/1204057841.PDF#page=73. Acesso em: 18 jun. 2011.

SCHAUN, A. **Educomunicação**: reflexões e princípios. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SEVERINO, A. J. Preparação técnica e formação ético-política dos professores. In: BARBOSA, R. L. L. (Org.). **Formação de educadores**: desafios e perspectivas. São Paulo: Editora UNESP, 2003. p. 71-89.

SOARES, I. de O. **Educomunicação**: o conceito, o profissional, a aplicação: contribuições para a reforma do ensino médio. São Paulo: Paulinas, 2011.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil** – Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, setembro 2000. Disponível em: http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/434/1/livroverde.pdf. Acesso em: 13 fev. 2013.

ZEICHNER, K. Formando professores reflexivos para a educação centrada no aluno: possibilidades e contradições. In: BARBOSA, R. L. L. (Org.). **Formação de educadores**: desafios e perspectivas. São Paulo: Editora UNESP, 2003. p. 35-55.

NOTAS

25 Analista e Jornalista da Embrapa Informática Agropecuária. Mestre em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

26 Analista da Embrapa Informática Agropecuária. Professora e Coordenadora de Curso Superior e de Pós-Graduação Lato Sensu da Faculdade de Paulínia (FACP). Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).



CAPÍTULO 2

GRUPO DE PESQUISA

COMUNICAÇÃO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS

MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO E RELACIONAMENTO DA MARCA: O CASO DA CHOCOLATES GAROTO

Carolina Frazon Terra¹

RESUMO

O artigo tem por objetivo mostrar o quanto a Comunicação Digital, especialmente as Mídias Sociais, contribuem para a construção da marca. Para isso, fizemos um percurso teórico ıım breve panorama da Comunicação aue tracou Organizacional relacionando-a à Comunicação Digital e, por fim, analisamos o caso da marca de chocolates Garoto que atingiu 10 milhões de fãs no Facebook em 2013, além de se destacar por sua presenca digital e relacionamento com os usuários de mídias sociais e ter uma estratégia de construção da marca e divulgação por meio do ambiente online. Apoiamo-nos em autores clássicos da Comunicação Organizacional e também naqueles que perpassam pela temática da Comunicação Digital.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional Digital; Mídias Sociais; Chocolates Garoto.

INTRODUÇÃO

As empresas de hoje se veem obrigadas a serem abertas e transparentes, por isso acabam criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela. A organização não pode e nem consegue mais ficar restrita ao que se publica sobre ela nos meios de comunicação clássicos, uma vez que se tem atualmente uma multiplicidade de canais disponíveis, incluindo-se aí as redes sociais (on e off-line) e a diversidade de públicos, que não necessariamente clientes e funcionários. Também não basta o que a própria organização diga sobre si mesma.

A internet evidencia a trajetória e a reputação das organizações acarretando cobrança frequente e cuidados redobrados com a imagem corporativa, uma vez que por um simples mecanismo de busca é possível verificar o que uma organização diz sobre si própria e o que dizem dela.

O presente artigo tem por objetivo traçar um breve panorama da Comunicação Organizacional, sobretudo diante das novas necessidades impostas pelo ambiente digital e das mídias sociais. Além disso, é intenção deste trabalho apresentar o caso da marca "Chocolates Garoto" que investiu na comunicação digital como forma de construção de sua marca, além de relacionar-se com seus consumidores, fãs e seguidores por meio das ferramentas de mídias sociais.

Para isso, o percurso se inicia com um histórico da Comunicação Organizacional nacional, depois partimos para esclarecimentos sobre a Comunicação Digital, a metodologia utilizada para a coleta das referências bibliográficas, a consequente exposição dos dados da marca de chocolates e, por fim, as considerações acerca da pesquisa empírica.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL -BREVE APANHADO E DIAS ATUAIS

Kunsch (2003, p.150) entende que o termo comunicação organizacional abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresentando maior amplitude e aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, organizações não governamentais, fundações etc., não se restringindo ao âmbito empresarial privado. E para se relacionar com o universo de públicos ligados à empresa, Kunsch pressupõe que a comunicação deve ser integrada em um *mix* comunicacional, contemplando a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Esse, para Saad Corrêa (2003), é o cenário que engloba a comunicação digital nas empresas, isto é, ocorrendo de forma estratégica e integrada ao composto comunicacional nas organizações.

Até o final da década de 80, a comunicação nas empresas era realizada pelos meios impressos ou audiovisuais tradicionais. Hoje, a comunicação organizacional utiliza além dos meios tradicionais de comunicação, as tecnologias digitais como meio e instrumento para atingir seus objetivos.

A comunicação organizacional brasileira surgiu em decorrência do período militar ditatorial e pelas raízes históricas e, devido ao contexto de desenvolvimento democrático e de justiça social posterior a esse período, acabou por incluir conceitos de participação, engajamento cívico e sustentabilidade. (PUTNAM & CASALI, 2009, p. 643)

Kunsch (2005, p.11-12) considera que a comunicação organizacional, na forma em que se acha configurada hoje, é fruto de sementes plantadas no período da revolução industrial:

As mudanças na sociedade, na mídia, no trabalho, na economia, nas tecnologias e nos mercados estão comandando uma revolução nas organizações e, com isso, as atividades de comunicação tornam-se mais complexas, estratégicas e vitais para a sobrevivência da empresa numa economia movida a informação e conhecimento.

A comunicação organizacional dos anos 70, 80 e parte da década de 90 se resumia a fazer propaganda e boletins internos ou promover confraternizações entre os funcionários, festas de final de ano, celebrações e campeonatos internos. Ou seja, era tida e vista como assunto secundário.

Em função da redemocratização brasileira e o fim da ditadura militar, a comunicação organizacional nacional voltouse para o momento histórico e político, alinhando-se ao um novo momento da opinião pública e abrindo-se mais para a imprensa. Tal fato permitiu que a comunicação fosse além da propagação de produtos, passando a se focar na construção de uma imagem positiva frente aos públicos, o que incluía diálogo e transparência. Nassar (2007, p. 37) pontua que a Comunicação Organizacional entrava na "era da imagem".

Nos anos 80, o Plano de Comunicação Social da Rhodia brasileira, parte de um programa de portas abertas da companhia, marca o início da fase "Comunicação Integrada" da Comunicação Organizacional nacional. Como formadora de imagem e de posicionamento organizacionais, nos anos 1990, a Comunicação Organizacional se apresentou como um dos agentes de destaque no desenho de políticas de relacionamento das organizações com a sociedade e com os diversos públicos.

No final dos anos 90 e início dos 2000, há uma perda de controle por parte das organizações, muito devido ao surgimento da internet e do consequente desenraizamento espaçotempo que tornaram o controle ou regulação do processo de comunicação impossível. Diante do mundo digital e de toda uma mudança de postura por parte dos consumidores e cidadãos, todos têm potencial de serem produtores ou, ao menos, compartilhadores, disseminadores de conteúdo. E tal cenário gera uma transformação significativa na Comunicação das Organizações: é preciso prever vias de mão dupla, desobstruídas, para se relacionar com os públicos de interesse. A comunicação unidirecional cede espaço a ambientes interativos.

Nesse sentido, Barichello (2009, p. 338) afirma que a essência da comunicação organizacional é o estabelecimento de relações interativas com públicos específicos oportunizadas por estratégias de comunicação. Centra-se nos processos comunicacionais que incluem desde a proposta comunicacional estratégica da organização e o trânsito das mensagens por suportes midiáticos até a interpretação subjetiva dos diferentes públicos.

Kunsch (2012, p. 269) entende que as organizações evoluíram gradativamente dos modelos mecânicos de

transmissão de informações para processos de comunicação mais interativos e simétricos.

A fim de evidenciarmos a importância da Comunicação em ambiência digital, nos concentraremos a discutir a temática no próximo tópico.

COMUNICAÇÃO DIGITAL

A comunicação digital é a forma comunicativa da sociedade da informação. Mas é muito mais que comunicação de informação binária. É uma poderosa forma de comunicação, pois integra os indivíduos. Institui uma nova forma de comunicação afetando o conjunto das relações sociais, não apenas as estritamente comunicacionais, mas em todos os níveis, na comunicação, relações pessoais, interpessoais, no trabalho, nas instituições, na indústria. Não há hoje órgão produtivo que não esteja, direta ou indiretamente, vinculado a algum tipo de relação de comunicação digital. Em um estudo empírico com 36 empresas, Kunsch (2012, p. 281) concluiu que os canais mais utilizados para a comunicação nas organizações são os meios online, em função da adoção de novas mídias e meios digitais para a difusão de mensagens internas e externas. Tal pesquisa, embora apresente um resultado particular das participantes, já demonstra a importância do meio digital na comunicação das organizações.

A internet, por sua vez, da mesma forma que influi nos demais meios, recebe influência das mídias clássicas, seja maximizando ou transportando as características dos veículos tradicionais, seja buscando sua própria identidade midiática.

Saad Corrêa (2008, p.307) observa que em função da necessidade, evolução e recência das novas mídias precisamos definir seu modelo epistemológico e sistematizar estudos e pesquisas que descrevam e expliquem os fenômenos comunicacionais da realidade enquanto uma disciplina constituída a partir, mas não simplesmente transposta, do campo da comunicação. A autora (Ibid., p. 308) enfatiza que vivenciamos claramente um processo de construção temática.

A produção de conhecimento em mídias digitais, para Saad Corrêa (Ibid., p. 309) decorre obrigatoriamente da tríade tecnologia, comunicação e sociedade. E para constituir um modelo epistemológico para o estudo das mídias digitais deveríamos aceitar a observação empírica e a abertura à correlação como elementos constituintes: "É deste processo de observação da prática, da associação dos significados que se produz o conhecimento" (Ibid., p. 312).

A comunicação digital interativa se vale da ruptura de duas condições clássicas de toda a comunicação: o tempo e o espaço. Na rede, a distância física e o tempo são elásticos e por isso a comunicação neste ambiente é policrônica e multidirecional. Porém, o ato de estar presente na rede, conectado, é condição *sine qua non* para a configuração do ato comunicacional digital.

Saad Corrêa (2009, p. 324) revela que alguns autores já apontam para a constituição de uma teoria de comunicação digital pelo fato das tecnologias da informação e da comunicação e da internet serem espaços de mediação que acomodam diferentes modalidades comunicativas.

A comunicação organizacional digital exige a integração e ações coordenadas de áreas como Tecnologia da Informação, desenvolvimento e treinamento de pessoas, os diferentes negócios em seus níveis operacionais e a comunicação corporativa.

Construir uma estratégia de comunicação digital, para Saad Corrêa (2009, p. 333) se resume a integrá-la ao plano global de comunicação organizacional: representar a cultura, os propósitos e os públicos nas ambiências digitais; estabelecer um processo comunicacional fundamentado em hipermedialidade, interatividade e multimedialidade; oferecendo tudo isso por meio de um *grid* de sistemas e ferramentas específicos para o contexto digital.

Em tempos de tecnologias e ferramentas da web 2.0, a comunicação digital em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além da aceitação de diálogos, conversações e colaborações. Tudo isso obriga a organização a se posicionar estrategicamente em termos de comunicação, primando por uma comunicação on e off-line sistematizadas e sabendo que suas ações terão desdobramentos (podendo ser alvo de manifestações de usuários, consumidores, stakeholders em geral), sejam eles no meio físico ou digital. Basta ter acesso às comunidades em sites de relacionamento ou aos microblogs para provar a tese acima.

Como necessitam de agilidade nas comunicações com seus mais diversos públicos, as organizações estão enxergando na comunicação digital uma alternativa para se comunicarem. No entanto, vale reforçar que não se pode posicionar a comunicação digital sem uma visão de seu planejamento integrado e alinhado à estratégia global da organização.

A comunicação organizacional ao decidir por uma estratégia ativa de participação nas redes sociais deve definir objetivos que passam pela ampliação do contato com o público, expansão das fronteiras empresariais e a mensuração se este canal de relacionamento gera venda ou consolida a marca.

A fim de entender como a marca construiu sua presença digital por meio de estratégias de comunicação organizacional, usaremos a Chocolates Garoto como objeto de estudo a seguir.

ANÁLISE DA PRESENÇA DIGITAL DA MARCA DE CHOCOLATES GAROTO

A Chocolates Garoto S.A é uma fabricante de chocolates sediada em Vila Velha no Espírito Santo, Fundada em 1929 por um imigrante alemão e incorporada em 2002 ao grupo suíco Nestlé, é considerada pioneira na diversificação do mercado de doces no Brasil: lancou a primeira caixa de bombons sortidos do mercado, categoria em que é líder até os dias atuais, foi a primeira a iniciar a fabricação em escala industrial de ovos de Páscoa, além de possuir em seu portifólio o chocolate infantil mais vendido do Brasil, com a maior distribuição numérica: Baton. Sua entrada no meio digital, embora precoce (o primeiro site da marca foi criado em 1998), não se mostrou consistente, sendo que houve grande demora na adesão da comunicação e monitoramento nas mídias sociais. A entrada da marca no Facebook se deu em Fevereiro de 2012, com a criação de fanpages para suas marcas consideradas "pilares": Garoto² (a marca corporativa, "mãe"), Serenata de Amor³ (a marca "jovem") e Talento⁴ (a marca para paladares mais "requintados"). Após estabelecer uma linha editorial satisfatória e ter feito o lancamento das ferramentas para postagem, atendimento aos consumidores e monitoramento no Facebook, a marca iniciou sua expansão nas redes, investindo para atrair fãs e também estendendo sua presenca para outros canais, como YouTube⁵, Instagram⁶ e Twitter^Z. A fanpage corporativa, que recebeu a maior parcela dos investimentos, alcancou a expressiva marca de 10 milhões de fãs em Dezembro de 2013, e é considerada Socially Devoted⁸ pelo SocialBakers, devido à excelência no atendimento online. Agora o desafio é ultrapassar os dois dígitos no quesito fãs, mantendo um bom índice de engajamento, e consolidar a presenca nas demais redes, em que o número de seguidores é menos expressivo. As demais fanpages, Serenata de Amor e Talento, receberam um investimento em menor escala, e crescem a um ritmo inferior, de forma basicamente orgânica, possuindo, respectivamente, um milhão e 110 mil seauidores.

No ano de 2013 a Chocolates Garoto, terceiro *player* no mercado em participação (valor), recebeu o maior investimento de marketing de sua história e ampliou sua presença no meio digital, tornando-se a maior fanpage de chocolates do Brasil, com mais de 10 milhões de fãs. A marca conquistou ainda reconhecimento de sua excelência no atendimento ao consumidor online, com o selo Socially Devoted do SocialBakers, já mencionado, e a conquista do Prêmio Época Reclame Aqui⁹. Porém, a companhia não conseguiu o mesmo feito com todas as suas marcas e ainda falta muito a percorrer para consolidar sua estratégia de presenca online: aumentar a base de seguidores no

Twitter, Instagram e melhorar sua atuação no Youtube, tudo isso, sem perder engajamento nas redes onde já conquistou uma base quantitativamente grande de seguidores.

Tendo em vista este cenário, a entrada da Garoto com maior força nas mídias sociais se deu de forma gradual e planejada, visando a construção da marca como um todo e não apenas a divulgação de promoções ou lançamentos de produtos. Para isso, em 2012, foi criado o perfil da marca corporativa na principal mídia social da época – e que ainda reina soberana nos dias atuais, o Facebook – e decidiu-se que, em um primeiro momento, este seria o foco de atuação.

Figura n.1: Imagem da fanpage atual de Garoto no Facebook.

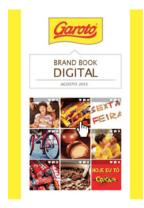


Tendo em mente a importância de oferecer aos consumidores conteúdo relevante desde o início, houve uma preocupação em definir com clareza os territórios editoriais que seriam trabalhados na fanpage, buscando um equilíbrio entre os temas de interesse dos consumidores e a aderência à marca Garoto.

Para definição desses territórios, foi realizada uma análise profunda da essência da marca e seu universo, envolvendo a equipe de Marketing e parceiros de Comunicação, que culminou na criação de um "Brand Book Digital" 10, livro que reúne as orientações da marca para atuação nas mídias digitais de forma

geral. A equipe de Marketing também precisou passar por um processo de capacitação para trabalhar com mais segurança nas mídias digitais, por meio de cursos específicos e palestras de especialistas e veículos.

Figura n.2 e n.3: Imagens do Brand Book digital da marca.





Com o entendimento de que as mídias digitais são uma via de comunicação marcada fundamentalmente pela bilateralidade, a Garoto optou por manter sua *timeline* no Facebook totalmente aberta à comentários e posts de terceiros. Para garantir a "ordem" em um local em que muitos ganham voz, é essencial estabelecer "regras da casa": orientações gerais que norteiam a convivência nesse ambiente virtual, tanto na relação do

consumidor com a marca quanto entre os próprios consumidores. As Regras da Casa ficam disponíveis para acesso aos consumidores em uma aba fixa na página, e deixam claro o horário para atendimento à reclamações e manifestações, e evitam conflitos na moderação de posts (o usuário pode ser direcionado às regras da casa para entender os motivos de um post seu ter sido deletado pelos moderadores, por exemplo), o que pode ser crucial para prevenir crises nesse meio tão dinâmico. Para o público interno (equipe de Marketing e Parceiros) foram criadas regras dentro do Brand Book Digital (Do's & Don'ts¹¹) para cada uma das marcas, tanto para a criação de conteúdo quanto para interação com os consumidores, visando garantir que a marca tenha uma só voz nas redes e evitando dissonâncias na publicação de postagens. Um exemplo de "Do" para a marca Garoto é "tratar cada consumidor individualmente, chamando-o pelo nome" e "Don't", "uso de linguagem excessivamente formal".

Além disso, foi necessário criar também um guia de atendimento para o recém-criado SAC (serviço de atendimento ao consumidor) digital, estabelecendo procedimentos e indicadores de *performance* pensados especificamente para o meio online. Há o entendimento de que no meio virtual a informação se propaga de forma muito mais ágil, o que, no caso de reclamações e críticas direcionadas à empresa, pode ser extremamente prejudicial se não tratado com a devida velocidade. A Garoto implementou um modelo de atendimento que leva em consideração o grau de criticidade de cada caso, emitindo alertas em tempo real para as equipes envolvidas e garantindo o cumprimento de um prazo máximo para atendimento de casos

críticos, minimizando a possibilidade de ocorrência de uma crise.

Como o objetivo inicial era garantir a entrega de um conteúdo de qualidade aos consumidores, nos primeiros meses de atuação na nova mídia optou-se por investir quantias menores na divulgação da presença da marca na plataforma (Facebook Ads¹²), e, por isso, o crescimento da base de fãs foi mais lento, obtido de forma orgânica. Ainda assim, a Garoto encerrou o ano de 2012 com uma base de 500.000 fãs no Facebook.

Ao longo de 2012, outras duas fanpages foram criadas, com o objetivo de atrair os consumidores de Serenata de Amor e Talento, duas marcas pilares da empresa. Neste período foram realizados concursos culturais e promoções exclusivas para a mídia digital, incluindo o primeiro show de música com transmissão ao vivo via redes sociais: mais de 3.000.000 de consumidores foram impactados com a ação, gerando um crescimento de cerca de 70.000 fãs na página de Serenata de Amor.

Figuras n. 4 e n.5: Imagens atual das fanpages de Chocolate Talento e de Serenata de Amor no Facebook.



Já no início de 2013, após um intenso ano de aprendizados, com mais segurança no conteúdo oferecido no meio online, uma equipe capacitada e fornecedores preparados para o trabalho de monitoramento, e com maior domínio dos indicadores de *performance* a acompanhar (como por exemplo a taxa de engajamento), a Garoto começou seu processo de crescimento mais agressivo no meio digital com um incremento no investimento em publicidade. O meio digital passou a abocanhar a maior fatia do orçamento de mídia da companhia e tornou-se o carro-chefe da comunicação institucional. Também chegou o momento de intensificar os esforços para que a marca Garoto

estivesse presente em outras mídias sociais de destaque como o Instagram e o Youtube.

Figuras n.6 e n.7: Imagem atual do perfil de Instagram e do canal da marca no Youtube, respectivamente.



Em 2013, a Garoto anunciou ser patrocinadora regional da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, o que significava receber o maior investimento em comunicação de sua história. As mídias sociais teriam um papel fundamental na construção da imagem da Chocolates Garoto como patrocinadora deste que é considerado o maior evento esportivo da atualidade em âmbito mundial. Foram desenvolvidas diversas ações para o meio online, visando diferenciar a marca de outros grandes competidores, com investimentos mais representativos em mídia de massa.

Levando em consideração que a grande característica da era do "prosumidor" é a liberdade de produzir conteúdo, o foco das ações de promoção do patrocínio à Copa foi a co-criação e a valorização do conteúdo gerado pelos próprios seguidores da marca. Primeiramente, os consumidores foram convidados a ajudar a Garoto a criar um chocolate comemorativo para a Copa do Mundo da FIFA™. Trata-se de uma ação inédita mundialmente. Por meio de um aplicativo na fanpage da Garoto, o consumidor podia escolher entre três opções de massa de chocolate (ao leite, branco e meio amargo) e seis ingredientes tipicamente apreciados pelos brasileiros para compor esse novo produto. Além disso, na etapa seguinte, os fãs puderam opinar sobre a embalagem para esse novo produto. Foram mais de 200.000 participações no total e cerca de 280.000 novos fãs para marca no período da ação. O produto co-criado foi lançado em Outubro de 2013 e está distribuído até a Copa de 2014 em mais de 20.000 pontos de venda em todo o Brasil.

Outra campanha de co-criação realizada pela empresa foi um concurso para escolha da música da torcida Garoto. Mais de 700 compositores enviaram suas canções e 200.000 consumidores votaram para escolher a vencedora, que foi gravada por duas celebridades de expressão nacional.

O uso de pesquisas (*survey*) conduzidas através das mídias sociais também se tornaram prática dentro da companhia, seja para avaliar a força da marca em relação ao patrocínio da Copa, ou, para entender os motivos que levam os consumidores a seguir a página da marca no Facebook, com a intenção de promover melhorias e ajustes no conteúdo e complementar os estudos formais de saúde de marca. A valorização da interação com o consumidor é um dos aspectos que mais influencia a manutenção das taxas de engajamento da Garoto e o *page score* da marca avaliado pelo SocialBakers. Atualmente a marca recebe mais de 100.000 menções nas redes sociais, com uma taxa de resposta próxima de 100%. Com relação ao sentimento das manifestações, observa-se que cerca de 50% são neutras e 28% são negativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O consumidor está crescentemente participando da produção de conteúdos dos meios de comunicação e das corporações das quais consomem informação, entretenimento, produtos e serviços.

A imagem das organizações é crucial para o processo de faturamento, venda de produtos e serviços e também para o crescimento dos negócios. Atentar-se, portanto, para expressões da marca/produtos/serviços na rede não é mais uma questão de escolha, mas de necessidade. Trata-se de mais um papel a ser assumido pelo comunicador: gestor da imagem nas redes sociais, sendo capaz de avaliar a presença da marca e propor estratégias que deponham a favor das organizações ou as evidenciem. No caso que apontamos como destaque – Chocolates Garoto – vimos que a estratégia de construir uma presença massiva nas mídias sociais é um dos objetivos da companhia para evidenciar a marca junto aos seus consumidores, fãs e seguidores.

Para gerir esse processo de monitoramento, análise e proposição de ações, o comunicador tem de lançar mão de diversas estratégias: diagnosticar o estado da marca e de seus principais produtos e serviços nas redes sociais online; planejar e propor ações que inspirem os consumidores acerca do universo que envolve a empresa; engajar-se em fóruns que permitam a participação de usuários corporativos; estabelecer canais de comunicação sinceros, transparentes e ágeis com os públicos; alterar o paradigma do controle da informação e da marca; criar uma cultura interna de participação, colaboração e coletividade a fim de refletir tais princípios externamente; entender a dinâmica de funcionamento deste universo e abrir-se para uma via de entendimento com consumidores.

REFERÊNCIAS

BARICHELLO, Eugenia M. M. da Rocha (2009). Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. M. K. (org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. São Paulo, Saraiva. p. 337-353.

KUNSCH, M. M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **RBCC**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, jul/dez/2012.

(2002) Planeiamente de relações núblicas na
nicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas.
cional. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. Métodos e Téc-
KUNSCH, M. M. K. (2005). Auditoria da Comunicação Organiza-

comunicação integrada. São Paulo: Summus editorial.

Mar.2009.

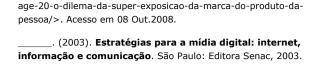
KUNSCH, Margarida M. K. & NASSAR, Paulo. (2009). The relationship between the academy and Professional organizations in the development of organizational communication. **Management Communication Quartely**. V.22, n.4. p. 655-662, 13

NASSAR, p. (2007). Aberje 40 anos: uma história da comunicação organizacional brasileira. In: **Revista Organicom**. Ano 4. Número 7. 2º semestre de 2007. p. 30-43.

PUTNAM, Linda L. & CASALI, Adriana M. (2009). A Brazilian Story on the Development of Organizational Communication. **Management Communication Quartely**. V.22. n 4. p. 642-647.

SAAD CORRÊA, Elisabeth Saad. (2009). Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. M. K. (org.). **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva. p. 317-335.

______. (2008). Digital Age 2.0: o dilema da superexposição da marca, do produto, da pessoa. **Blog Intermezzo**. Disponível em http://imezzo.wordpress.com/2008/10/07/digital-



NOTAS

- 1 Doutora e mestre em Ciências da Comunicação, especialista em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, todos pela ECA-USP, formada em Relações Públicas, pela Unesp/Bauru. Professora de cursos de pós graduação na ECA-USP e FIA, além de diversos MBAs. É também gerente de mídias sociais do Grupo Nestlé.
- 2 Disponível em <u>www.facebook.com/garoto</u>. Acesso em 10/01/14.
- 3 Disponível em <u>www.facebook.com/serenatadeamor</u>. Acesso em 10/01/14.
- 4 Disponível em <u>www.facebook.com/chocolatestalento</u>. Acesso em 10/01/14.
- 5 Disponível em www.youtube.com/garotochocolates. Acesso em 10/01/14.

- 6 Disponível em <u>www.instagram.com/garotochocolates</u>. Acesso em 10/01/14.
- 7 Disponível em <u>www.twitter.com/garoto</u> e <u>www.twitter.com/</u> sacqaroto. Acesso em 10/01/14.
- § Ser uma marca socialmente devotada para o SocialBakers significa ter uma presença e relacionamentos dialógicos e taxas de resposta aos consumidores superiores a 70% dos contatos feitos.
- 9 Disponível em http://premio.reclameaqui.com.br/. Acesso em 10/01/2014.
- 10 Livro da Marca Digital: trata-se de um documento que orienta parceiros, agências e terceiros no uso correto da marca, seus territórios de atuação, tom de voz, o que pode e não pode ser associado, entre outros itens. No caso digital, são situações e especificidades inerentes ao perfil do usuário da marca nesse ambiente.
- 11 O que pode e o que não pode ser dito em nome da marca.
- 12 Anúncios feitos por meio do Facebook.
- 13 Termo criado por Alvin Tofler (1980), na obra A Terceira

Onda, que se formou pela junção das palavras Profissional e Consumidor, caracterizando o consumidor profissional que compartilha suas experiências, pauta tendências e contribui no processo de criação de produtos e serviços.

14 Trata-se de um percentual composto por várias métricas de performance da fanpage, tais como: taxa de engajamento, crescimento do número de fãs, tipo de conteúdo e qualidade dos posts.

VISIBILIDADE E INTERAÇÃO NA ERA DA CIBERCULTURA: NOVÁS PROPOSTAS COMUNICACIONAIS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Dajana Stasjak¹⁵

RESUMO

Os processos de visibilidade e interação fazem parte das estratégias das organizações que buscam a legitimação social por meio dos veículos de comunicação. Com o advento da internet, tanto as organizações quanto os sujeitos mudam suas perspectivas uma vez que possuem mais espaços para tornar as ações visíveis e interagir. Neste sentido o artigo busca discutir essas mudanças com o intuito de aprofundar esse olhar teórico nos estudos da área da comunicação organizacional.

Palavras-Chave: visibilidade, interação, internet, comunicação organizacional, cibercultura.

INTRODUÇÃO

A partir de meados do século XX a maturação tecnológica fez emergir a internet que surgiu com características técnicas diferentes do que se via até então. Porém, distante de a vermos apenas como um instrumento entendemos a internet como um novo meio de comunicação que ampliou as possibilidades de visibilidade e interação repercutindo principalmente nos comportamentos de sujeitos, organizações e também no âmago dos demais veículos. Hoje, vemos arraigados na sociedade outros modos de pensar e agir que foram sendo construídos ao longo do desenvolvimento da comunicação em rede e caracterizam o que muitos autores denominam como a era da cibercultura.

Os fenômenos de comunicação mediada passaram a ser realizados levando-se em conta um aumento exponencial na capacidade de acúmulo e transmissão de informações, nas possibilidades de comunicação instantânea e nas novas formas de sociabilidade entre os sujeitos, tudo isso construído sob noções espaço-temporais diferentes das estabelecidas anteriormente. A internet expandiu-se enquanto um meio descentralizado que imbricou as funções de emissor e receptor. "Nessas circunstâncias, já não é tão simples distinguir "pontos iniciais" e "pontos de chegada", produção e recepção como instâncias separadas" (BRAGA, 2012, p. 40).

Estas novas experiências sociais vividas com a chegada da internet possuem designações como inteligência coletiva (LÉVY, 1999), cultura da convergência (JENKINS, 2008) e espaço de fluxos (CASTELLS, 1999), que são nomeadas por pesquisadores para refletir criticamente as implicações de um novo meio na sociedade. Diante das mudanças em diversos aspectos do processo comunicativo, neste artigo temos como proposta uma reflexão mais profunda sobre os processos de visibilidade e interação na era da cibercultura.

CIBERCULTURA: ALGUMAS DEFINIÇÕES

Refletimos sobre a internet¹⁶ e suas possibilidades tecnológicas, pois ela é a base fundamental para o surgimento da cibercultura. Para Castells a tecnologia é um produto de nossa cultura que vai além da instrumentalidade, pois interfere no âmago da formação de novos atores sociais;

La tecnología no es simplemente una herramienta, es un medio, es una construcción social, con sus propias repercusiones. Además, el progreso de una tecnología de comunicación individual es también el producto de nuestra cultura, una cultura que pone el acento en la autonomía individual y la construcción individual de un proyecto del actor social (CASTELLS, 2008, p.2).

Uma das propostas que consideramos essenciais na obra de Castells (1999) é a de *espaço de fluxos*. Nela se propõe que a partir da internet o espaço e o tempo são radicalmente alterados, as localidades ficam despojadas de seu sentido cultural, histórico e geográfico e se reintegram em redes funcionais, resultando num espaço de fluxos que convive e por vezes substitui o espaço de lugares.

O pesquisador brasileiro André Lemos, um dos primeiros a refletir sobre o campo de estudos da cibercultura no país, trabalha com ideias que ajudam a compreender a reconfiguração geral pela qual passa a sociedade com o advento das tecnologias informacionais de comunicação, em especial a internet. O autor define a cibercultura como a forma sociocultural que

emerge da relação entre sociedade, cultura e novas tecnologias de base micro-eletrônica que surgiram com a convergência de telecomunicações e informática na década de 1970.

Toda a mídia altera a nossa relação espaço-temporal. Desde a escrita, que descola enunciador e enunciado (espaço) e age como instrumento de memória (tempo), passando pelo telégrafo, telefone, rádio, televisão e, hoje, a internet, trata-se de uma mesma ação de emitir informação para além do espaço e do tempo. Já na contemporaneidade vivenciamos uma sensação de tempo real, imediato, *live* e de abolição do espaço físico-geográfico (LEMOS, 2003).

O autor mencionado pontua que, pela primeira vez, qualquer indivíduo pode, *a priori*, emitir e receber informação em tempo real sob diversos formatos e modulações (escrita, imagética e sonora) de e para qualquer lugar do planeta, de modo que temos a passagem do PC (Computador Pessoal) ao CC (Computador Conectado). Isso ocasiona novas formas de relação social, bem como novas modalidades de comércio, entretenimento, trabalho e educação. Essa alteração é a figura emblemática maior da cibercultura. O computador nos coloca em meio à era do "tudo em rede", da conexão generalizada, primeiro fixa e, agora, cada vez mais móvel.

Com o intuito de sistematizar o assunto e colaborar para estudos futuros da área, Lemos (2003) sugere as três leis da cibercultura, sendo elas: a reconfiguração, a liberação do pólo da emissão e a conectividade generalizada.

A primeira lei corresponde ao fato de que entre os meios não há substituição ou aniquilamento e sim a reconfiguração das práticas, modalidades e espaços midiáticos. Essa fala encontramos também em mais pesquisadores como Lévy (1999) e Castells (2003) e, principalmente, em autores de referência no Brasil como Primo (2013), que começaram seus estudos no início da comunicação pela internet e ainda permanecem afirmando a não destruição dos antigos meios e sim um processo de convergência, remediação e reconstrução entre eles.

A segunda lei proposta por Lemos (2003) diz respeito à liberação do pólo da emissão. A grande quantidade de informações presentes na rede é um indicativo da "emergência de vozes e discursos anteriormente reprimidos pela edição da informação pelos *mass media"* (LEMOS, 2003, p. 22). Nesse sentido as novas formas de sociabilidade, a disponibilização das informações e opiniões fazem parte desta segunda lei cujos exemplos são *chats, weblogs, sites*, listas, *e-mails*, comunidade virtuais, entre outras formas tecnológicas que envolvem os sujeitos. Seguindo esse pensamento, Primo (2013) nos leva a refletir sobre a pertinência da segunda lei. "O que se percebeu com a emergência das tecnologias de comunicação e informação é que a liberdade de expressão dos cidadãos pode ser potencializada via mídias digitais" (PRIMO, 2013, p. 17).

Por fim, a terceira lei é a da conectividade generalizada que começa com a transformação do PC em CC e deste em CC móvel. Para Lemos (2003) as redes demonstram que é possível estar só sem estar isolado. Dessa forma entende que a configuração midiática contemporânea põe em "contato direto homens e homens, homens e máquinas, mas também máquinas e máquinas que passam a trocar informação de forma autônoma e independente" (ibidem, p. 23).

A INTERAÇÃO NA CIBERCULTURA: NOVOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Nos meios de comunicação tradicionais (rádio, TV e impressos) a interação é proposta como uma ação diferida e difusa no espaço e no tempo que é possibilitada pela amplitude do alcance das mensagens a partir dos meios de comunicação (BRAGA, 2000). Dessa maneira, os fatos não precisam mais de ser presenciados para terem significado público, pois se criam novos contornos para a interação no mundo social, novos tipos de relações do indivíduo com os outros e consigo mesmo.

Neste artigo, interessa-nos compreender os significados do processo de interação na internet. Inicialmente podemos destacar a evolução tecnológica do meio em relação aos demais. As novas configurações técnicas trazem a abertura de possibilidades de relacionamento entre pessoas e contato com conteúdos, além da convergência, pois na internet texto, som e imagem unem-se e formam mensagens diferentes das que existiam até então.

A questão da interação mediada por computador é tratada por Primo (2007). Ele propõe que o estudo da interação deve privilegiar o processo da interação em si, e não enfatizar apenas a máquina ou somente os seres humanos. Dessa forma considera que o ideal é valorizar os acontecimentos entre os interagentes ¹⁷ e a qualidade da relação que emerge da ação entre eles. Neste contexto o autor classifica a interação mediada pela internet em dois tipos: mútua e reativa.

Na interação mútua a atuação dos interagentes é dialógica e emergente, ou seja, ela vai sendo definida durante o processo de comunicação. É pela característica da reciprocidade que a interação mútua se diferencia da interação reativa. Nela os participantes reagem a partir de suas percepções e podem confirmar, rejeitar ou modificar a opinião dos demais. Essa perspectiva proporciona que o processo de comunicação modifiquese e não siga um caminho linear e pré-determinado. O desequilíbrio constante do processo comunicativo complexificase e as interações mútuas funcionam como uma força propulsora para novas atualizações, pois a relação vai se construindo sem uma previsibilidade.

As interações mútuas apresentam uma processualidade que se caracteriza pela interconexão dos subsistemas envolvidos. [...] Uma interação mútua não pode ser vista como uma soma de ações individuais. Entende-se pelo princípio sistêmico de *não-somatividade* que esse tipo de interação é diferente de mera soma das ações ou das características individuais de cada interagente (PRIMO, 2007, p.101).

Já na interação reativa ocorre uma ação e reação entre indivíduo e máquina na qual a máquina já possui uma proposta elaborada e as condições de troca são predeterminadas. As interações se estabelecem segundo determinam as condições iniciais, ou seja, são relações potenciais de estímulo-resposta impostas por pelo menos um dos usuários. As interações reativas "dependem de uma delimitação prévia das trocas possíveis e da disposição antecipada das alternativas viáveis" (ibidem, p.121). A previsibilidade, ao contrário da interatividade, é a característica principal da interação reativa e nela "a pessoa terá de

adaptar-se à formatação exigida, manifestando-se dentro das condições e dos limites previstos" (*ibidem*, p.135).

Outra autora de renome no cenário da cibercultura é Suely Fragoso. Para ela a interação social mediada pela internet introduz novos elementos na experiência espacial contemporânea e evidencia a importância do espaço como instância de mediação. Nesse contexto ressalta que "a interatividade é apontada como um dos elementos principais, senão o mais importante, da redefinição das formas e processos psicológicos, cognitivos e culturais decorrente da digitalização da comunicação" (FRAGOSO, 2001, p.1).

Numa perspectiva atualizada Fragoso (2012) analisa as particularidades da interação pela internet e suas implicações destacando que os pesquisadores precisam adotar uma perspectiva centrada no sujeito, pois sem ele as próprias ideias de interação e sociabilidade deixam de fazer sentido. A autora mencionada destaca que os pioneiros da rede Arpanet¹⁸ já consideravam que a utilização das conexões entre computadores para a interação social era mais importante do que somente a transmissão de informações. Dessa forma ressalta e amplia os sentidos do uso dos computadores em busca da relação entre as pessoas.

Em seus estudos sobre a interação social mediada por computador Fragoso (2012) preocupa-se, em especial, com a superação dos limites geográficos percebida na possibilidade de comunicação à distância; do tempo real possibilitado por meio da comunicação síncrona e da relação entre mais pessoas referenciada na comunicação *muitos-muitos* realizada na rede.

Esse formato de interação é considerado uma facilidade da configuração técnica da rede. Nela várias pessoas falam ao mesmo tempo e isso pode causar a entropia, devido ao grande número de informações em circulação. "Na internet, novas estratégias de interação vêm sendo desenvolvidas para contornar o problema da entropia. São os formatos muitos-muitos que se situam entre a conversação e a divulgação de informações, entre o diálogo e a publicação" (ibidem, p.71). Aqui percebemos a relação estabelecida entre a visibilidade das informações (publicação) e a interação (diálogo) proporcionada a partir da disponibilização das mensagens pelas plataformas da rede.

Nas palavras de Fragoso (2012, p.80) "a interação mediada pela internet produz um novo tipo de experiência espacial, cujas peculiaridades são resultado da convergência de possibilidades técnicas específicas e da flexibilidade com que elas têm sido apropriadas". A fala da autora nos leva a refletir sobre os sentidos que foram sendo construídos pelos sujeitos a partir da apropriação da rede para expressar opiniões sobre os produtos e serviços das organizações.

Uma questão fundamental na pesquisa de Fragoso (2012) são as reflexões sobre a inseparabilidade das vivências *on-line* e *off-line*. Para ela a pluralidade das experiências espaciais na vida cotidiana amplia-se nas interações sociais mediadas pela internet, por isso sugere que é preciso compreender essas duas vivências como facetas de uma única espacialidade.

Os protestos no Brasil e a união das vivências off e on-line

Os protestos que aconteceram no Brasil no mês de junho de 2013 podem ser entendidos como exemplos da união dessas duas posturas, uma vez que as manifestações iniciaram-se nas redes sociais. Segundo o pesquisador Fábio Malini¹⁹ tudo começou a partir de um evento criado no *Facebook* chamado "Terceiro grande ato contra o aumento da passagem" que teve mais de 28 mil perfis confirmados. É fato que existiram perfis de outras cidades e estados que não estariam presentes, mas a ideia da participação virtual também denotou força e aprovação ao acontecimento. A seguir o pesquisador comenta a articulação entre as posturas daqueles que foram para a rua e daqueles que são denominados por muitos como "ativistas de sofá²⁰".

A dinâmica do *Facebook* ilustra curiosamente a articulação rua e rede. Há aqueles que estão presente na primeira; há aqueles que estão na segunda. Os primeiros enunciam; Os segundos anunciam. Os primeiros, de dentro da mobilização, relatam. Os segundos, de dentro da rede, espalham e comovem (MALINI, *on-line*).

A repercussão dos protestos e a amplitude que alcançaram em pouco tempo denotam uma grande articulação dos sujeitos. Tais repercussão e amplitude aconteceram nitidamente a partir das redes sociais, entre as principais temos *facebook*, *twitter* e *youtube*. Um fato interessante foram os comentários dos sujeitos sobre a parcialidade dos veículos tradicionais. Inicialmente, sobretudo a televisão, deu visibilidade somente aos atos de vandalismo e não abordou a atitude incorreta de alguns policiais. Porém, de modo instantâneo as pessoas

que estavam nas ruas postaram informações diferentes daquelas transmitidas pela televisão. Com isso se percebeu claramente a tentativa de criminalização dos movimentos feita pelos veículos tradicionais, fato que foi amplamente repudiado, além de acabar reforçando o vínculo entre as pessoas que buscavam um protesto pacífico.

Os próprios veículos tradicionais acabaram refazendo os seus discursos e passaram a acusar apenas alguns grupos como vândalos e baderneiros, sempre destacando que isso acontecia em oposição ao comportamento da maioria dos manifestantes. Numa análise mais profunda, sob o viés dos estudos da cibercultura, entendemos que a gramática da mídia tradicional foi modificada devido à pressão de pessoas em interação constante por meio das plataformas da internet. Esses sujeitos comuns conseguiram dar visibilidade às informações e colaboraram com a construção dos valores e da credibilidade do movimento. Nesse contexto as funções de emissor e receptor misturam-se.

A ideia de Primo (2007) a respeito de o foco ter de incidir sobre os interagentes do processo comunicacional e não somente nas tecnologias leva-nos a refletir sobre as relações entre os sujeitos durante os protestos, os modos como foram construídas e a relevância para a sociedade. Em obra mais recente o autor confirma que isso gera o "reconhecimento de uma complexidade que extrapola em muito as perspectivas transmissionistas e/ou atomizadas" (PRIMO, 2013, p.30).

No contexto das mobilizações sociais que aconteceram no Brasil, o filósofo Lévy foi referenciado em grande parte da mídia pela sua definição de inteligência coletiva (quase 15 anos depois a ideia de construção social coletiva a partir da rede entra em debate novamente). Em entrevista concedida pelo *twitter* ao

Jornal *O Globo* no final do mês de junho de 2013, o pesquisador continua defendendo que vivenciamos uma comunicação sem fronteiras, não controlada pela mídia tradicional.

Segundo ele, isso configura uma identidade em rede, que manifesta a construção de uma inteligência coletiva calcada em pressupostos da transparência. Quando questionado sobre a falta de líderes na atualidade Lévy defende que isso é um sinal de uma nova maneira de coordenar que está sendo realizada em rede. As relações de confiança são construídas de maneira diferente conforme expõe:

Você não confia na mídia em geral, você confia em pessoas ou em instituições organizadas. Comunicação autônoma significa que sou eu que decido em quem confiar, e ninguém mais. Eu consigo distinguir a honestidade da manipulação, a opacidade da transparência. Esse é o ponto da nova comunicação na mídia social (LÉVY, *online*)²¹.

As mudanças do ambiente, inicialmente, são quase imperceptíveis até irem ganhando corpo e emergirem como transformações qualitativamente diferenciadas. Neste sentido, a postura das organizações diante das tecnologias e dos modos de interação que ela proporciona são exemplos, pois sua inserção foi acontecendo de maneira lenta até se tornar algo que influencia fortemente na sua construção social.

A VISIBILIDADE NA CIBERCULTURA: A AUTONOMIA DAS INSTÂNCIAS

O processo de obtenção da visibilidade nos meios tradicionais possui características inerentes à comunicação de massa. No universo de estudo sobre as organizações consideramos que os principais pontos são: a falta de autonomia na publicação das informações e as regras dos veículos para transformar os fatos em notícias. Segundo Castells (2005) a visibilidade é imprescindível para a sociedade. Ele considera que o espaço midiático domina a mente dos sujeitos que trabalham com base num mecanismo fundamental: presença/ausência de mensagens na mídia.

Se o processo de visibilidade adquire relevância social nos meios tradicionais, a partir do advento da internet ele passa por algumas reformulações. Inclusive, Thompson (2008) atualiza suas considerações e propõe que se o advento da imprensa fez com que o controle do tipo de visibilidade ficasse impossível, o nascimento da internet e de outras tecnologias digitais torna esse entendimento ainda mais difícil. Ao abordar a internet, o autor mencionado entende que novas formas de visibilidade foram amplificadas e tornaram-se mais complexas, pois o ambiente da comunicação está cada vez mais intenso e a quantidade de fluxos é maior do que antes. O autor mencionado aponta o fenômeno do compartilhamento feito pelos sujeitos e enxerga a interferência da quantidade de publicações sobre aqueles que detém o poder e que antes tinham mais domínio sobre a publicação das mensagens.

A internet traz a descentralização das instâncias de produção e recepção de informações que faz com que as organizações vivenciem outras lógicas de visibilidade, tanto internas, relacionadas às próprias rotinas de produção e publicação de informações como vemos nos portais organizacionais e na criação

de perfis em redes sociais, quanto externas, quando nos remetemos às falas dos públicos que alcançam visibilidade em plataformas da rede como *blogs*, *facebook* e *twitter*, nas quais publicam suas opiniões a respeito dos produtos e serviços consumidos e por vezes questionam as organizações.

A presença dos públicos nas redes configura novas possibilidades para a visibilidade de mensagens. No exemplo exposto a seguir vemos o questionamento de um consumidor à organização sobre a qualidade de seus serviços. A plataforma utilizada, neste caso a rede social twitter, permite que ele dirija sua mensagem à organização, pois ela também possui um perfil na rede.

Dessa forma a visibilidade inicial promovida pelo consumidor transforma-se numa interação dentro das possibilidades da rede social. Essa é uma das principais diferenças da comunicação em rede se comparada à comunicação tradicional. Esses processos de visibilidade e interação eram restritos antes do advento da internet, pois sujeitos e organizações tinham menos possibilidades de contato. E, mesmo quando esse relacionamento era estabelecido, acontecia apenas entre as duas instâncias, não sendo público para os demais. Na atualidade os comportamentos são diferentes conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 1: Conversa entre organização e cliente na rede social twitter.



FONTE: TWITTER.COM²²

Um evento interessante, nessa análise, é que ao buscarem visibilidade na mídia tradicional as organizações ficam diante de uma situação na qual não possuem autonomia sobre as informações que serão publicadas pelos veículos à sociedade. Porém, essa falta de autonomia também acontece na internet, mas agora sob outro viés, pois nesse caso são os sujeitos que conferem visibilidade àquelas organizações em que confiam mais ou não, o que pode ser visto como um sistema de recomendação.

Por meio da visibilidade proporcionada pela rede, os sujeitos conferem sentidos às organizações os quais se convertem em valores, como autoridade e reputação, e que passam a ser buscados por todas elas. Por isso é preciso refletir não apenas sobre a transposição de ações de um meio para outro, mas também sobre como as características da internet influenciam nas rotinas de comunicação de sujeitos, meios e organizações.

Sob esse ponto de vista a visibilidade continua sendo uma característica necessária, o ponto de partida para a troca de informações que colabora para a criação da identidade, imagem e reputação em busca da legitimação das organizações. Nesse contexto, entendemos que os dispositivos em rede elevaram a obtenção da visibilidade a algo mais profundo do que apenas "publicizar". De tal modo, pensamos que esse conceito passa a englobar fenômenos ligados à autonomia, à interação entre sujeitos e às novas formas de sociabilidade.

A forma de alcançar a legitimidade, através da compreensão mútua vai além da visibilidade: significa construir um conceito público da organização, através de uma imagem que projete os valores com os quais espera ser reconhecida. Espera-se que tal conceito público seja capaz de dar-lhe aprovação, credibilidade e reputação. Através da reputação, mais do que a boa-vontade dos públicos em relação a ela, objetiva conquistar o aumento

do seu poder de fala e de influência em relação às questões publicamente relevantes e do seu poder de negociar sentidos em relação às controvérsias com os públicos (SIMEONE, 2006, p.4).

Um acontecimento interessante para ilustrar as transformações na ordem e estrutura dos processos de visibilidade a partir da internet foi a criação e manutenção do *blog* organizacional "Fatos e Dados" pela empresa Petrobras. O *blog* foi criado em junho de 2009 como uma estratégia da organização para responder aos questionamentos e esclarecer seus públicos sobre uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) que envolvia a companhia. Ela publicava no *blog* as perguntas enviadas pelos veículos tradicionais juntamente com as suas respostas e em muitos momentos isso era feito antes das reportagens saírem nos veículos tradicionais. Isso gerou indignação dos órgãos de imprensa que acusaram a Petrobras de utilizar o *blog* para "vazar reportagens". A empresa, por sua vez, defendeu-se utilizando o pressuposto da transparência das informações.

Nesse contexto percebemos em alguns pesquisadores da área da comunicação organizacional uma inquietação com a questão da autonomia na visibilidade de assuntos por meio da plataforma, eles vêem nessa ação algo estratégico feito pela organização a partir das possibilidades da web, mais especificamente do blog. Neste âmbito destacamos os estudos de Träsel (2009), Escobar (2009), Santos e Gomes (2010) e Lasta e Barichello (2010).

Para Träsel (2009, p. 1) o blog foi criado "como estratégia de relações públicas para proteger a imagem da companhia, objeto de uma Comissão Parlamentar de Inquérito do Senado Brasileiro". De um modo mais conservador os pesquisadores Santos e Gomes (2010, p.7) propõem que "É percebendo essa nova configuração da esfera de visibilidade pública que a Petrobras aproveita a oportunidade de falar diretamente a seu público sem intermediações, não ignora a preponderância dos media na geração da visibilidade pública e opta pelo diálogo com eles". Por sua vez, Escobar (2009) acredita que a Petrobras assumiu, em meio a uma crise, um novo lugar de fala diante dos públicos e dos próprios veículos de comunicação.

Já os autores Santos e Gomes (2010) entendem que a Petrobras criou uma alternativa de comunicação utilizando as potencialidades que um *blog* é capaz de proporcionar. Mesmo havendo a seleção de conteúdos publicáveis, a organização utiliza a palavra transparência como uma estratégia corporativa. Em sua pesquisa entendem que a proposta naquele espaço é que tudo poderia ser perguntado e respondido não havendo mais zonas de segredo na empresa. Na concepção de Lasta e Barichello (2010, p.12) "o fato de as organizações e os sujeitos poderem construir seus próprios espaços de atuação na ambiência da mídia digital concede um poder a eles, antes restrito às empresas de comunicação na mídia tradicional".

No caso da Petrobras, entendemos que a organização buscou dialogar com as pessoas sobre os fatos que a envolviam. Mesmo instaurando uma espécie de competição com os meios tradicionais, a organização não escondeu informações negativas visíveis, mas buscou esclarecê-las. Também entendemos baseados nas considerações de Rodrigues (1990) e Hohlfeldt (2001), que a organização utilizou a internet para demonstrar sutilmente que as rotinas de produção editorial dos veículos tradicionais são capazes de omitir ou enaltecer certos tipos de

informações, dando visibilidade às mensagens conforme lhes convêm.

Esses estudos demonstram que as estratégias de construção e manutenção da visibilidade no ambiente da internet começam a ser objeto de estudos no campo da comunicação organizacional.

Podemos compreender essa tentativa também por meio da análise da campanha de Barack Obama, realizada em 2008. Nela o candidato empregou diversas estratégias em dispositivos como sites e mídias sociais que ampliaram os modos de acesso dos públicos as suas propostas e expandiu as formas de interação entre eles. Em pesquisa de Lock e Baldissera (2010) encontramos reflexões pertinentes ao tema, os autores propõem que as organizações civis e políticas que buscam a visibilidade precisam adequar-se à lógica comercial e teatral das mídias e hoje a internet faz parte desta concepção.

Podemos perceber, mas não afirmar categoricamente, que a própria visibilidade possibilitada na internet se diferencia em parte da existente nos MCM, porque além da cobertura instantânea e desterritorializada dos fatos políticos e do maior acesso às informações públicas sem os filtros de controle, houve também grande mudança nos usos e práticas sociais possibilitados pelo mundo virtual que até então não era possível (LOCK; BALDISSERA, 2010, p.13).

Nesse sentido, consideramos que a visibilidade das informações na internet busca a inserção da organização na rotina dos públicos que são seus principais mantenedores. Estar visível garante a permanência da organização na mente dos interlocutores, fazendo-a estar presente na construção simbólica de sua realidade. Corroboramos com Oliveira, Paula e Marchiori (2012, p.6) quando expressam que "nesse espaço os atores sociais constroem discursos e buscam, através deles, legitimar sua atuação a partir da visibilidade dos meios de comunicação".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os regimes de visibilidade pública²³ e interação entre organizações, meios e sujeitos já não acontecem apenas por intermédio dos meios tradicionais, pois o desenvolvimento e consolidação da internet emanam novos significados e sentidos que são construídos e incorporados ao cotidiano dessas instâncias sociais.

O principal atributo da internet foi tornar possível a descentralização do local de produção de informações ao permitir que sujeitos e organizações não pertencentes aos veículos tradicionais publicassem informações sobre os mais diversos assuntos, da mesma forma que possibilitou a reconfiguração dos próprios meios. Assim, observar e sistematizar as lógicas empíricas da inclusão da internet nos processos de comunicação nos leva a ampliar o conhecimento desses fenômenos em desenvolvimento na sociedade midiatizada e, dessa forma, refletir sobre a comunicação organizacional nesse contexto.

Entendemos a interação na internet como mais uma possibilidade, ou seja, ela não exclui os demais tipos que acontecem nos meios de comunicação tradicionais. A perspectiva da convergência (JENKINS, 2008) mostra-nos que a interação na internet diferencia-se dos demais tipos, sobretudo, devido às características técnicas. A possibilidade de interação mútua (PRIMO, 2007) entre as pessoas por meio da interface e da conexão instantânea, por exemplo, gera novos sentidos para a construção simbólica dos discursos.

Da mesma forma, a sincronia da comunicação em rede, assim como a relação *muitos-muitos* que a interação na internet proporciona, demonstra que ela redefine os processos cognitivos a partir de novas formas de sociabilidade, num processo cíclico que constrói outros padrões culturais, a ponto das vivências *off-line* e *on-line* serem consideradas facetas de uma mesma realidade (FRAGOSO, 2012).

Já a visibilidade midiática é um fator preponderante dentro da sociedade. Para Castells (2005) os sujeitos constroem seu conhecimento a partir das informações expostas nos meios de comunicação. Ao compararmos os modos de visibilidade da internet àqueles anteriores a ela, entendemos que a complexificação da teia social, advinda com as tecnologias, traz novas possibilidades para a publicização das informações. Thompson (2008) propõe que no ambiente em rede os fluxos de comunicação são mais intensos e o controle das informações torna-se mais difícil, uma vez que nos meios tradicionais os filtros editoriais predominam.

Nesse sentido, as três instâncias (organizações, meios de comunicação e sujeitos) tornam-se mais autônomas. Acreditamos que sujeitos e organizações nitidamente passam por mudanças mais consideráveis, uma vez que antes agir via mídia era algo mais distante da realidade e a internet torna isso mais fácil e possível. Os sentidos da visibilidade na internet são

diferentes, pois os espaços elucidam novas formas de construção da realidade. Com um número maior de informações visíveis e interações constantes as rotinas passam por reconfigurações que elucidam novos modos de entendimento e atuação de cada uma dessas instâncias na sociedade.

À medida que surgem novos meios, mudam-se também as estratégias de comunicação. Interessa-nos compreender a influência desses fenômenos sobre os regimes de visibilidade pública e interação das organizações, essas que se encontram inseridas num mercado de valores simbólicos (THOMPSON, 1998) regido pela oferta constante de informações em que estar visível é uma das condições essenciais para sua existência social.

A facilidade em produzir mensagens e interagir por meio das plataformas da internet leva as organizações a entrar em contato com "um enfoque mais interacional, circular e sistêmico em oposição ao pensamento simplificador, reducionista e linear" (SCROFERNEKER; CURVELLO, 2008, p. 15). Essa é uma postura mais coerente com a atualidade, pois investe em pressupostos não somente de imagem e representação, mas também de construção conjunta, em busca da legitimação e construção de sua reputação diante dos públicos vinculados a ela.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. *A cauda longa*: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.



BRAGA, J. L. Circuitos versus campos sociais, In: JUNIOR, J. J.:

CURVELLO João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. *E-compós.* Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. Brasília, v.11, n.3, set./dez. 2008.

ESCOBAR Juliana. O *blog* como ferramenta estratégica para a comunicação organizacional num momento de crise: um ensaio sobre o Blog da Petrobras. *Anais...* XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, PR, 2009.

FRAGOSO, Suely. De interações e interatividade. *Anais...* X Compós. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Brasília-DF, 2001.

______. Mediações espaciais da sociabilidade *on-line*. In: Oliveira, I. L; Marchiori, M. (orgs). *Redes Sociais, Comunicação, Organizações*. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2012.

HOHLFELDT, A. Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação In: Hohlfeldt, A. Martino L. e França V. (orgs) *Teorias da comunicação:* conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.

JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.

LASTA, E; BARICHELLO. E.M.M.R. Comunicação Organizacional na Mídia Digital: A Cauda Longa da Informação Gerada após o Lançamento do Blog Corporativo Fatos e Dados da Petrobras. Anais... XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Caxias do Sul, RS, 2010.

LEMOS, A. *Olhares sobre a cibercultura*. Porto Alegre: Sulina, 2003.

LÉVY, Pierre. Cibercultura. São Paulo: Ed. 43, 1999.

Pierre Lévy comenta os protestos no Brasil. Disponível
em: http://oglobo.globo.com/cultura/pierre-levy-comenta-os-
protestos-no-brasil-uma-consciencia-surgiu-seus-frutos-virao-
longo-prazo-8809714#ixzz2XKJc1o1x. Acesso em 02 jul. 2013.

LOCK, M; BALDISSERA, R. Comunicação política on-line: estratégias de administração da visibilidade no ambiente da web 2.0. *Anais...* IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Porto Alegre. Abrapcorp, 2010.

MALINI, F. *A Batalha do Vinagre*: por que o #protestoSP não teve uma, mas muitas hashtags. Disponível em http://www.lab-ic.net/cartografia-das-controversias/a-batalha-do-vinagre-por-que-o-protestosp-nao-teve-uma-mas-muitas-hashtags/. Acesso em 20 jun. 2013

OLIVEIRA, I, L; PAULA M, A; MARCHIORI, M. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. Encontro do Fórum Iberoamericano de Estratégias de Comunicação. *Anais...* República Dominicana, 2012.

PRIMO, A. *Interação mediada por computador:* comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

______. Interações mediadas e remediadas: controvérsias entre as utopias da cibercultura e a grande indústria midiática. In: PRIMO, A (org). *Interações em rede*. Porto Alegre: Sulina, 2013.

RODRIGUES, Adriano Duarte. *Estratégias da Comunicação*. Questão Comunicacional e Formas de Sociabilidade. Lisboa: Presença, 1990.

SANTOS, N. GOMES W. O blog fatos e dados e sua articulação com a esfera de visibilidade pública. Revista Iniciacom - Vol. 2, N $^{\circ}$ 2, 2010.

SIMEONE, M. As relações públicas no complexo de administração da visibilidade pública: uma visão política. *Anais...* XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação- UnB, Brasília-DF, 2006.

TERRA, Carolina Frazon. *Blogs corporativos, modismo ou tendência?* São Paulo, Difusão Editora, 2008.

THOMPSON, J. A nova visibilidade. *MATRIZes*, Vol. 1, Nº 2. 2008. Disponível em: http://www.usp.br/matrizes/ojs/index.php/matrizes/article/view/40/pdf 22. Ano 2008. Acesso em 10 junho 2011.

TRÄSEL, Marcelo. Comunicação mediada por computador e newsmaking: o caso do blog da Petrobras. Anais... XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, PR, 2009.

TWITTER. *Jeitinho Caseiro*. Disponível em: https://twitter.com/JeitinhoQG. Acesso em 26 jun 2013.

NOTAS

- 15 Professora do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás (UFG). Doutora em Comunicação (UNB). Mestre em Comunicação (UFSM). E-mail: daiastasiak@gmail.com
- 16 Neste artigo não temos o objetivo de refazer o percurso integral do surgimento e consolidação da internet, mas sim levantar as características que entendemos ser mais relevantes para a compreensão da influência que exerce sobre a comunicação organizacional, principalmente por meio dos modos de visibilidade e interação que ela tornou possível.
- 17 Conforme Primo (2007, p.149), "receptor, usuário, utilizador e novo espectador são termos infelizes no estudo da interação, pois deixam subentendido que essas figuras estão à mercê de alguém hierarquicamente superior, que é quem pode tomar de fato as decisões". Por essa razão, o termo interagente é utilizado, subentendendo a ação do internauta no processo interativo mútuo, isto é, aquele que não tem resultados previamente definidos e programados.
- 18 A ARPAnet, precursora da internet, foi iniciada em 1969 com a conexão de quatro centros de pesquisa nas universidades da California/Los Angeles (UCLA), de Stanford, de Santa Barbara e de Utah (FRAGOSO, 2012, p.68).
- 19 Matéria publicada no blog do Laboratório de estudos sobre

imagem e cibercultura (Labic). Disponível em hashtags/. Acesso em 20 jun. 2013.

- 20 O termo faz menção ao que se convencionou chamar "ativismo de sofá", em referência a internautas que protestavam apenas nas redes sociais. Disponível em: http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/06/sites-permitem-que-ativistas-de-sofa-auxiliem-nas-manifestacoes.html. Acesso em 26 jun. 2013.
- 21 Disponível em: http://oglobo.globo.com/cultura/pierre-levy-comenta-os-protestos-no-brasil-uma-consciencia-surgiu-seus-frutos-virao-longo-prazo-8809714#ixzz2XKJc1o1x. Acesso em 02 jul. 2013.
- 22 Disponível em: https://twitter.com/JeitinhoQG. Acesso em 26 jun. 2013.
- 23 Para Sodré (2002, p. 16) "toda e qualquer sociedade constrói regimes auto-representativos ou de visibilidade pública de si mesma. Os processos públicos de comunicação, as instituições lúdicas, os espaços urbanos para encontros da cidadania são fenômenos que o compõem".

TECNICIDADE COMO MEDIAÇÃO ESTRUTURAL NO TRÂNSITO DAS AUDIÊNCIAS; APONTAMENTOS PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA

Mônica Pieniz²⁴

RESUMO

Este artigo traz apontamentos para a comunicação organizacional contemporânea, a partir da reflexão sobre elementos de uma tese de doutorado que objetivou compreender parte do processo de *trânsito das audiências*, onde receptores tornam-se emissores ao compartilharem suas percepções sobre telenovela no Twitter. Buscou-se descobrir as motivações e conteúdos envolvidos nesta prática, à luz do aporte teórico da mediação estrutural da *tecnicidade*. O protocolo metodológico contemplou a análise de conteúdo dos Tweets, no software Nvivo10, e entrevistas com receptores tuiteiros. Os resultados evidenciaram conteúdos e motivações relacionados não somente à trama, mas a outros aspectos ligados a relação do público com a organização, o que mostra a necessidade das organizações se tornarem receptoras e emissoras *crossmidiáticas* na relação com os diferentes públicos.

Palavras-chave: Tecnicidade; Trânsito das audiências; Emissão/recepção crossmidiática; Comunicação organizacional contemporânea.

INTRODUÇÃO

Pesquisar os públicos sempre foi um dos principais pilares para pensar na excelência (GRUNIG, 2011) das áreas de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Na contemporaneidade, esta se torna uma demanda constante na medida em que o acesso aos espaços digitais promove o comportamento destes públicos a um novo patamar de visibilidade – o que oferece às organizações um terreno fértil e de fácil acesso aos dados. Mobilizações sociais, críticas às organizações, expectativas quanto à realização de megaeventos ou a simples expressão lúdica sobre algum programa televisivo, por exemplo, pautam milhares de comentários nas mídias sociais.

Em nossas rotinas organizacionais, conforme Corrêa (2009) temos assistido a uma simbiose dos fluxos de informação e dos processos de comunicação de maneira gradativa e acelerada, fazendo-se deles um dos componentes mais estratégicos dos ambientes corporativos. Inclui-se neste contexto a ascensão dos usuários-mídia (TERRA, 2011), o que interpela as organizações do primeiro, segundo e terceiro setor ao aprimoramento das formas de planejamento e execução de pesquisas frente aos públicos. Abordagens quantitativas e qualitativas adequadas aos desafios contemporâneos precisam ser utilizadas para que as estratégias nos seus espaços oficiais de comunicação possam ser aprimoradas.

Sob esta perspectiva, busca-se analisar neste artigo alguns dos resultados da tese de doutorado²⁵ sobre manifestações na web provenientes de receptores de telenovela, ou seja, um segmento de público de uma organização midiática. Diferentes metodologias podem ser utilizadas para, estes materiais provenientes dos públicos, onde esta pesquisa aqui exposta se mostra como uma possibilidade. Para isso, explicita-se brevemente o objetivo da tese, o objeto empírico, os procedimentos metodológicos, o enfoque teórico, os resultados obtidos e, a partir destes, os apontamentos para a área de comunicação organizacional.

Compreender parte de um processo de *trânsito das audiências*²⁶, onde receptores tornam-se emissores ao compartilharem suas percepções no Twitter²⁷ foi o objetivo que guiou este estudo. A compreensão deste processo se deu a partir da investigação acerca das motivações²⁸ e conteúdos envolvidos na prática de tuitar sobre telenovela da emissora Rede Globo. Esta escolha decorreu, dentre outros motivos, da excelência deste produto no contexto brasileiro - pelas discussões sociais que suscita - e da relevância quantitativa das manifestações acerca deste assunto na rede social Twitter, o que pode dar bons indícios das práticas dos brasileiros frente às diferentes mídias, produtos e organizações.

O objeto empírico, cujos registros e recortes foram acompanhados de observação, foi composto por *Tweets* e respostas a questões de entrevistas. O protocolo metodológico partiu de uma inspiração etnográfica, com etapas on-line (FRAGOSO et al. 2011; BRAGA, 2008) e off-line, quantitativa e qualitativa. O corpus selecionado para a análise foi composto por um conjunto

de mais de 35 mil *Tweets* coletados durante o período de três anos, de 2010 a 2012, sendo 104 dias diferentes de coletas, a partir das *hashtags*²⁹ #passione, #insensatocoracao e #finaestampa (GLOBO, 2010; 2011). Este corpus foi inserido no software Nvivo10 onde foi submetido a uma análise de palavras mais frequentes, inspirada na análise de conteúdo (BARDIN, 1979), a fim de verificar os conteúdos relevantes neste conjunto de dados.

A partir deste material foram rastreados os tuiteiros mais atuantes, aos quais foram enviados convites para responder a um questionário on-line, somando 60 retornos e, a partir destes, sete entrevistas de segunda etapa (GIL, 2008), entre 2012 e 2013, (duas presenciais, uma pelo Facebook, uma pelo Skype e três por e-mail). O material coletado com as respostas do questionário e da entrevista permitiram a análise quanto às motivações envolvidas na prática de tuitar sobre telenovela, como também a caracterização desta prática. Após a análise quantitativa e qualitativa das informações coletadas foi possível descrever a caracterização de tais práticas utilizadas por este público, à luz do objeto teórico a seguir.

A TECNICIDADE COMO MEDIAÇÃO ESTRUTURAL E SUAS DERIVAÇÕES CONCEITUAIS

Para fundamentar teoricamente este cenário empírico, a discussão partiu, fundamentalmente, do conceito de mediação da tecnicidade, o qual é aqui desdobrado na convergência midiática (JENKINS, 2008) – no cenário de trânsito das audiências, como uma condição comunicacional contemporânea

(OROZCO GÓMEZ, 2011) – e nos processos em vias de midiatização. Tendo em vista esta condição comunicacional contemporânea, compreende-se a midiatização, em suas diferentes abordagens - nos âmbitos *micro, meso* e *macro* - como uma das possíveis transformações em curso na convergência midiática. Tal desdobramento é posto como uma hierarquização conceitual onde a noção de *tecnicidade* é relacionada com os demais conceitos e suas variações como a mediação estrutural da vida social, mas não a única. Parte-se do que explica Martín-Barbero (2010, p. 49):

É mesmo o lugar da cultura que muda na sociedade quando a mediação tecnológica da comunicação deixa de ser instrumental para tornar-se mais espessa, mais densa, e se converter em estrutural. Pois a tecnologia remete hoje não somente, e não tanto, à novidade dos aparatos, mas a novos modos de percepção e de linguagem, a novas sensibilidades e escrituras. [...] a tecnologia deslocaliza os saberes, modificando tanto o estatuto cognitivo como o institucional [...], o que está conduzindo a um forte borramento das fronteiras entre razão e imaginação, saber e informação, natureza e artificialidade, arte e ciência [...] (grifos do autor, tradução nossa). 30

Trata-se aqui, portanto, de analisar empiricamente estas novas sensibilidades, que partem das novas percepções, e verificar as novas escrituras nas diferentes formas de emissão de conteúdos, como parte das novas linguagens a partir do que se compreende da reflexão de Martín-Barbero (2010). O

imbricamento entre essas dimensões gera um complexo cenário a ser analisado, pois todas estas emissões são retro estimuladas, umas pelas outras, ao mesmo tempo em que deixam rastros de acesso público, que podem ser registrados e armazenados. As novas sensibilidades estimulam motivações específicas para publicar diferentes conteúdos que precisam ser formatados dentro das possibilidades do meio, configurando e sendo configurado, então, por novas escrituras.

A tecnicidade é também entendida como a capacidade de inovação dos formatos industriais e das formas de receber mensagens midiáticas, é "[...] menos assunto de aparatos do que de operadores perceptivos e destrezas discursivas" (MARTÍN-BARBERO, 2008, p. 18). Aí também já temos indício da preocupação do autor com a convergência midiática, quando afirma: "a estratégica mediação da tecnicidade se delineia atualmente em um novo cenário [...] não só no espaço das redes informáticas como também na conexão dos meios – televisão e telefone – com o computador" (MARTÍN-BARBERO, 2008, p. 19).

Preocupa-nos, a partir deste mediação, o ponto de trânsito das audiências (OROZCO GÓMEZ, 2011), na prática que as torna também emissoras em um espaço da web, no cenário propiciado pela convergência midiática – a qual está engendrada no tecido social. Anterior e junto da comunicação digital, que permite os fluxos "one-one", "one-much" and "much-much", há a comunicação interpessoal, face a face, e a massiva (JENSEN, 2010). Estas formas retomam o oral, perpassam o massivo e instituem uma nova forma de comunicar, onde antes os agentes tinham as limitações da comunicação comunitária, hoje têm seu próprio espaço midiático, com potencial de

ativismo em maior escala, denúncia, ou simplesmente de entretenimento e socialidade – mas com certeza com poder de emissão além da sua rede social off-line.

A tentativa aqui empreendida está na direção destes estudos que veem no cerne do fenômeno o papel dos atores sociais, que afetam na mesma medida em que são afetados. Os públicos organizacionais, por exemplo, assumem, ou ao menos têm potencial para assumir, estratégias além de táticas (DE CERTEAU, 1994), reestruturando a atuação coletiva, os relacionamentos, a política e os direitos do consumidor. As relações com a mídia e com as organizações estão sofrendo mudanças através das alternativas ofertadas pela convergência, abrindo novos caminhos para os estudos de recepção da comunicação organizacional e da opinião sobre os seus produtos e serviços.

Conforme Henry Jenkins (2008), autor responsável pela popularização do termo, estamos realizando essa mudança por meio de nossas relações com o que é cotidiano, e as habilidades que adquirimos nessa prática têm implicações no modo como aprendemos, trabalhamos, participamos do processo político e nos conectamos com pessoas de outras partes do mundo. "A convergência das mídias é mais do que apenas uma mudança tecnológica. A convergência altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros" (JENKINS, 2008, p. 41). Inteligência coletiva, convergência e participação são parte da mesma realidade a partir da web.

Entretanto, ao falarmos de participação, a questão do acesso se amplia para além das tecnologias. A participação implica a reflexão acerca dos protocolos e das práticas culturais (JENKINS, 2008). Os atuais participantes dessas apropriações influenciam relevantemente a cultura midiática. As contendas e

as conciliações resultantes do uso das tecnologias irão definir a cultura pública do futuro, hoje protagonizada prioritariamente por jovens. Estes compõem grande parte dos públicos que são ativos, migrantes, conectados socialmente, barulhentos e visíveis. "As promessas desse novo ambiente midiático provocam expectativas de um fluxo mais livre de ideias e conteúdos. Inspirados por esses ideais, os consumidores estão lutando pelo direito de participar mais plenamente de sua cultura". (JENKINS, 2008, p. 44) – o que demanda das organizações um estado vigilante para redefinir posturas e ações.

O trânsito possível e desejável de receptores a produtores e emissores é talvez uma das mudanças sociais mais significativas da atualidade. É um trânsito de audiências espectadoras e receptivas, embora não irremediavelmente passivas (pelo menos não sempre) a audiências produtoras, embora não necessariamente criativas ou críticas (OROZCO GOMÉZ, 2011). Audiências inerentemente *crossmidiáticas*³¹ (SCHRØDER, 2011) trazem novos desafios na era da Internet - de audiências massivas para audiências interativas diante da convergência (LIVINGSTONE, 2003; 2004). E como uma possível consequência deste patamar da *tecnicidade*, inclui-se a sociedade em vias de midiatização.

Este tema tem gerado, há muitos anos e em diferentes países, uma discussão em diferentes âmbitos, os quais estão aqui divididos, conforme Andreas Hepp (2011), em nível macro, meso e micro. Para este autor, a midiatização tem se tornado um conceito chave, porém o seu uso é questionado por ter tendência a uma compreensão linear e acrítica do processo de mudança que provoca na sociedade. Hepp (2011) sintetiza em

três degraus o contexto norte-europeu de pesquisa acerca da midiatização, os quais são percebidos também na pesquisa nacional brasileira: o primeiro é sobre os momentos tecnológicos e institucionais dentro da pesquisa de midiatização, os quais abordam a lógica midiática. O segundo é a midiatização como um meta-processo e um panorama, de longo prazo. E o terceiro é a análise a partir das forças de moldagem da mídia – expressão que configura o seu pensamento quanto à midiatização.

Quantitativamente, para Hepp (2011), a midiatização implica em mais tecnologias, meios e formas de apropriação, com mudanças no tempo, espaço, nível social e interações. É um processo sinérgico de dispersão dos meios – o que iria ao encontro da ideia de convergência, já comentada. Qualitativamente, entretanto, há as forças de moldagem da mídia: quando a forma de comunicação muda com o meio, ou quando o meio muda em função das mudanças nas formas de comunicar/interagir. A mídia, conforme ele, exerce certa "pressão" na forma como comunicamos.

As forças de moldagem se concretizam em diferentes formas de comunicação. Existem especificidades em cada meio, as quais são produzidas pela ação humana em seus diferentes contextos – e, portanto, não são decorrentes somente da(s) lógica(s) midiática(s), mas das formas de apropriação dos espaços pelos públicos. Devem-se analisar as forças de moldagem dos meios sempre em sua rede de ação humana, comunicativa.

A especificidade dos meios só pode ser percebida no seu contexto de apropriação – o que vai ao encontro da ideia de mediações de Martín-Barbero. Hepp (2011) quer, portanto, investigar a relação entre as mudanças dos meios de comunicação e as mudanças socioculturais. Cada meio implica em

determinados poderes comunicativos atrelados às apropriações das *forças de moldagem*. Por isso, cada elemento social analisado exige uma construção teórico-metodológica específica.

O Twitter, por exemplo, apresenta certas peculiaridades como a limitação de 140 caracteres por mensagem, a não obrigatória reciprocidade entre seguir e ser seguido, a praticidade e objetividade do seu uso. Estas características constituem-se como forças que conformam certas práticas exclusivas para o público de uma emissora televisiva, por exemplo, como será explicitado no próximo item. A partir deste espaço empírico de investigação percebem-se as possibilidades materiais da convergência midiática e a mediação estrutural da tecnicidade que está latente nas práticas do público investigado.

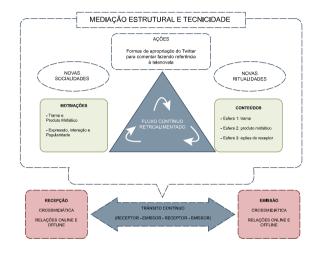
AS MOTIVAÇÕES E CONTEÚDOS ENVOLVIDOS NA PRÁTICA DO PÚBLICO TUITEIRO

Guiados pelo enfoque teórico da mediação da tecnicidade, conforme figura 1, a seguir, os resultados (PIENIZ, 2013) da análise do objeto empírico apontaram para três esferas principais de conteúdos nos Tweets: a) ligados à trama (com mais de 16 mil incidências em 103 dias diferentes de coleta, considerando palavras relacionadas a nomes de personagens e a temas da trama, por exemplo); b) relacionados à visão de telenovela como um produto midiático (com mais de 5 mil incidências em 103 dias de coleta, quando presentes expressões sobre a trilha sonora, aspectos da produção, nome dos atores, índices de audiência, por exemplo); c) voltados para ações do cotidiano dos receptores (com mais de 5 mil incidências em 103 dias de

coleta, somadas as palavras *jantar*, *banho*, *assistindo*, por exemplo).

Isso demonstra que a ação de comentar sobre telenovela no Twitter (parte superior do triângulo na figura 1) gera comentários que refletem não somente o engajamento com a trama, mas também com os aspectos mercadológicos ligados à emissora, e ainda a relação do produto com o cotidiano dos tuiteiros (lado direito do triângulo da figura 1). Semelhante aos resultados quanto às motivações (lado esquerdo do triângulo da figura 1), que são os fatores que levam à pratica (parte superior da figura 1), as quais referem-se à relação com a telenovela, a partir da perspectiva da trama ou do produto midiático, mas também à relação com o próprio Twitter, diante da possibilidade de expressão, interação e busca por popularidade.

Figura 1: Mediação estrutural da tecnicidade no trânsito das audiências



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (PIENIZ, 2013)

Além de ser o que na pesquisa se denominou "recepção compartilhada na web''^{32} , esta é uma prática de sujeitos que, ao mesmo tempo em que são parte de uma audiência - de um público - buscam atender à sua própria "possível" audiência - seu próprio público, no Twitter. Este é um fator crucial para

análise da área de Relações Públicas, uma vez que temáticas suscitadas por organizações tornam-se pretexto de comentários que têm como objetivo a interação, e não somente a emissão, em si.

O trânsito das audiências, percebido por Orozco Gómez (2011), é aqui esmiuçado em seus diferentes trajetos. Os dados mostraram que o movimento do trânsito não consiste somente em ser emissor e receptor, mas também nos diferentes fluxos de recepção e de emissão. O caráter inerentemente crossmidiático das audiências se mostra aqui, a partir dos dados empíricos, tanto em mídias tradicionais como em espaços on-line de mídias sociais e também de mídia massiva.

Especificamente, os receptores ficam sabendo sobre a trama a partir da assistência da telenovela pela televisão, pelo site Globo ou mesmo pelo youtube. Além disso, ele lê revistas, acessa blogs e outros sites especializados no tema e também lê Tweets dos demais receptores tuiteiros - como também, fica sabendo algumas novidades pelos amigos ou familiares. Há, portanto, um caráter crossmidiático no processo de recepção, o qual envolve espaços de mídias tradicionais ou não, on-line ou off-line.

O mesmo ocorre em relação à emissão. Blogs, fóruns e outras redes sociais on-line além do Twitter podem ser acessados para fins de emissão de comentários. A emissão, portanto, pode ser igualmente *crossmidiática*, conforme parte inferior da figura. Junto disso o tuiteiro pode ser emissor do que recebeu pelo Twitter para seu âmbito de relações off-line. O *trânsito das audiências*, tanto dentro das diversas possibilidades de receber quanto de emitir conteúdos, e ainda quanto a intercalar os papeis de emissão e recepção, é contínuo e retroalimentado. Os

resultados sinérgicos de cada ciclo refletem no começo de um novo ciclo (Figura 1), conformando novas ritualidades e socialidades no cotidiano dos tuiteiros.

Os resultados aqui alcançados estão circunscritos, obviamente, num tempo e espaço determinados e delimitados. Entretanto, por ser uma mostra de relações numa parte do real, pode servir de base para compreender as tendências de apropriações tecnológicas por parte dos públicos, para além do Twitter e de um produto específico com a telenovela. Estes aspectos contemplam uma complexa trama de diferentes características analisadas pelo público na relação com a organização.

APONTAMENTOS E CONSIDERAÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA

A compreensão sobre parte do *trânsito das audiências* empreendida nesta pesquisa permite a reflexão sobre o ponto de vista dos públicos *crossmidiáticos* em relação a produtos e à organização - o que evidencia as possibilidades para a reconfiguração da comunicação organizacional diante da mediação estrutural da *tecnicidade*. Nos amplos espaços de conversação permitidos pelas mídias sociais – o que serve para qualquer tipo de organização e não somente para as midiáticas - os públicos potencializam o seu poder de engajamento e crítica a causas, a marcas e à postura das organizações.

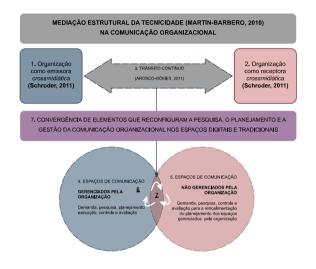
Mesmo não tendo controle sobre o que falam os públicos, os gestores da comunicação organizacional podem ter fácil acesso a suas manifestações. Com isso é possível gerar insumos que podem ser processados para o conhecimento organizacional e reelaboração de estratégias de aproximação, a partir de um monitoramento e análise constantes. Saber gerenciar estas informações pode ser fator decisivo quando se trata de imagem e reputação organizacional. Nesse ponto, o olhar do Relações Públicas como analista de cenários (FERRARI, 2011) se faz fundamental, pensando em espaços on-line e off-line, concomitantemente.

Além disso, os assuntos que dizem respeito às organizações tornam-se pautas para os sujeitos alimentarem os seus próprios espaços midiáticos, a partir das quais podem ganhar popularidade e visibilidade no âmbito das redes sociais online, seja por questão de status atribuído ao consumo de determinado produto ou por se tornar referência ao compartilhares suas opiniões. Os envolvidos nesta rede, ao comentarem e compartilharem, geram um fluxo contínuo de conteúdos, evidenciando a complexidade deste cenário que se retroalimenta. Por isso, é urgente criar estratégias metodológicas de pesquisa diante destas informações circulantes que acabam por interferir, positiva ou negativamente, no andamento das organizações.

A figura a seguir busca ilustrar este cenário de mediação estrutural da tecnicidade na comunicação organizacional. Há uma intercalação constante (número 3 na figura a seguir) dos papeis de emissão (1) e recepção (2), em diferentes meios. Na medida em que as organizações se interessam por um posicionamento estratégico podem buscar monitorar as informações (6) que circulam em espaços não passíveis de seu gerenciamento (5) e, a partir disso, usá-las como insumos para retroalimentar suas bases de dados e readequar o planejamento de seus espaços de comunicação (4). Esta forma de

convergência (7) de elementos reconfigura a comunicação organizacional, pois gera a demanda de realinhamento constante das estratégias de comunicação tradicionais e digitais a fim de dar conta de atender aos diferentes públicos de forma excelente (GRUNIG, 2011), melhorando os relacionamentos.

Figura 2: Mediação estrutural da tecnicidade na comunicação organizacional



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Os resultados da pesquisa sobre o *trânsito* nas ações das audiências, portanto, fazem-nos atentar para a necessidade do *trânsito* nas posturas das organizações frente aos seus públicos. Há possibilidade, mais que nunca, das organizações se comportarem como verdadeiras receptoras *crossmidiáticas* das

reinvindicações dos seus públicos, tanto nos seus espaços oficias de comunicação na web – naqueles onde detêm o controle da emissão - como nos espaços que não são de sua administração. A mediação estrutural da *tecnicidade*, dessa forma, é sentida na realidade organizacional, dentre outros espaços sociais, e traz a necessidade de pesquisas empíricas para expandir e aprofundar as reflexões acerca deste cenário.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W., ENGEL, J. F. Comportamento do consumidor. 8a edição. Livros Técnicos e Científicos. Rio de Janeiro: S. A. 2008.

BRAGA, A. **Personas Materno-Eletrônicas**: feminilidade e interação no blog Mothern. Porto Alegre: Sulina, 2008.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**: artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1994.

FERRARI, M. A. A prática de Relações Públicas no cenário latinoamericano. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBO, Rede. Telenovela. **Fina estampa.** Brasil, 2011.
______. Telenovela **Insensato Coração.** Brasil, 2011.
_____. Telenovela **Passione.** Brasil, 2010.

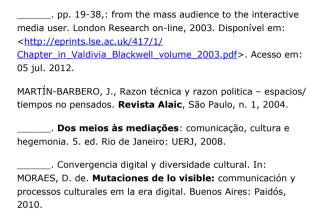
GRUNIG, J. Definição e posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HEPP, Andreas. Differentiation: Mediatization and Cultural Change. In: Lundby, K. (ed.). **Mediatization**: Concept, Changes, Consequences. New York: Peter Lang, 2009. p. 135-154.

______. Mediatization, Media Technologies and the 'Moulding Forces' of the Media. In: International communication association annual conference, 2011. Boston: ICA, 2011.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

LIVINGSTONE, S. **The challenge of changing the audiences**: or, what is the researcher to do in the age of the internet? London Research on-line, 2004. Disponível em:



http://eprints.lse.ac.uk/412/1/Challenge of changing audiences - spoken version.pdf>, Acesso em: 05 jul. 2012.

OROZCO GÓMEZ, G. La condición comunicacional contemporânea. Desafios latino-americanos de la investigación de las interaciones em la sociedade red. In: JACKS, N. (coord./ed.). **Analisis de recepción en América Latina**: um recuento histórico com perspectivas al futuro. Ouito: CIESPAL. 2011.

PIENIZ, M. *Tecnicidade* como mediação empírica: a reconfigurações da recepção de telenovela a partir do Twitter. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. 2v. 295f.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador.** Porto Alegre: Sulina, 2008b.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SCHRØDER, K. C. **Audiences are inherently cross-media**: Audience studies and the cross-media challenge, 2011. On-line. Disponível em: http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/CM18-Web.pdf Acesso em 10/03/13.

TERRA, C. F. **Mídias sociais**... e agora?: o que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Senac Editora, 2011.

NOTAS

- 24 Relações Públicas e mestre em Comunicação midiática pela UFSM, doutora em Comunicação e Informação pelo PPGCOM/ UFRGS. Professora do Departamento de Comunicação, Relações Públicas, da FABICO/UFRGS. Integrante do Obitel/RS (Observatório Ibero-americano de Ficção Televisiva). E-mail: moni.poscom@gmail.com
- 25 A tese tem como título "Tecnicidade como mediação empírica: a reconfigurações da recepção de telenovela a partir do Twitter", defendida no PPGCOM/UFRGS, em 2013, sob orientação da Profa Dra Nilda Jacks. Disponível em:

http://hdl.handle.net/10183/76995>. Acesso em 10/01/2014.

- 26 A expressão "audiências" é aqui utilizada como sinônimo de receptores, já que é consagrada para este fim nesta área de estudos na comunicação social. Desse modo, tanto a expressão "audiências" quanto "receptores" são parte do público de uma organização midiática.
- 27 Disponível em: http://Twitter.com/# Acessado em: 10/02/2014.
- 28 Desse modo, entendem-se as motivações como sendo as causas pelas quais as pessoas escolhem, iniciam e mantém determinadas ações. Estas ações, por sua vez, estão ligadas à satisfação das necessidades, o que gera um conflito motivacional isso exige a habilidade de satisfazer várias necessidades através de prioridades e hierarquias, como as propostas por Abrahm Maslow, em 1943 (BLACKWELL, ENGEL e MINIARD, 2008).
- 29 Etiquetas demarcadoras de conteúdo no Twitter, as quais foram aqui utilizadas como filtro de pesquisa.
- 30 Original: "Es el lugar mismo de la cultura em la sociedade el que cambia cuando la mediación tecnológica de la comunicación deja de ser instrumental para espesarse, densificarse y convertirse em estructural. Pues la tecnología remite hoy no solo y no tanto a la novedad de los aparatos, sino a nuevos modos de

percepción y de lenguaje, a nuevas sensibilidades y escrituras [...] la tecnología deslocaliza los saberes modificando tanto el estatuto cognitivo como institucional [...], lo que está conduciendo a um fuerte borronamiento de las fronteras entre razón e imaginación, saber e información, naturaliza y artificio, arte y ciência [...]".

- 31 A ideia de *crossmídia* refere-se a relação com diferentes meios de comunicação, e aos seus cruzamentos, seja na emissão ou na recepção. Neste caso, audiências *crossmidiáticas* refere-se à recepção de conteúdos em diferentes meios de comunicação.
- 32 A expressão "compartilhada" é aqui utilizada no sentido de expressar, emitir, dividir, com certa dimensão "pública", aberta, manifesta na web. Entende-se aqui a web como parte da internet e as redes sociais on-line como parte da web. Já as redes sociais off-line se referem ao círculo de convívio cotidiano, além e aquém da web, o que envolve relações presenciais, face a face.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO CONSTITUTIVO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Roseane Andrelo³³ Célia Maria Retz Godoy dos Santos³⁴ Maria Eugênica Porém³⁵

RESUMO

A capacidade de inovar tornou-se uma poderosa variável competitiva para organizações e países, sugerindo que sua aplicabilidade possa gerar maior crescimento, dinamicidade, desenvolvimento e produtividade. É nesse cenário que se insere este trabalho, ao discutir a inovação no âmbito organizacional no Brasil. A ideia é que a inovação perpassa pela legitimação da cultura corporativa, por sua vez, interligada à existência de uma comunicação eficiente, capaz de qualificar as organizacionais e gerenciais inovadoras transformando-as em modelos de negócios sustentáveis. Adota-se, assim, a perspectiva que reconhece que a comunicação vai além de seu caráter instrumental, ligando inexoravelmente à organização, constituindo-se comunicação-organização, como processo constitutivo da realidade organizacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Inovação; Cultura organizacional.

INTRODUÇÃO

A inovação, embora seja um termo de caráter polissêmico que abriga múltiplas acepções, é um dos diferenciais competitivos que mais vem sendo valorizado nas últimas décadas. Isto porque passou a ser estratégica em vários setores da economia mundial. Para um país, a inovação pode ser vista como catalizadora do desenvolvimento econômico e social, capaz de gerar maior competitividade interna e externa e, ainda, tem relação direta com a geração entre emprego e renda, fatores que promovem a economia nacional e o progresso técnico e tecnológico. Para as organizações, a inovação assume papel de protagonista, especialmente por estar atrelada à aquisição e geração de conhecimento, insumo proclamado como potencialmente gerador de vantagem competitiva nos negócios.

Destaca-se, dessa forma, que a capacidade de inovar tornou-se uma poderosa variável competitiva para organizações e países, sugerindo que sua aplicabilidade possa gerar maior crescimento, dinamicidade, desenvolvimento e produtividade. Logo, a necessidade de inovar pode ser considerada consenso entre governos, empresas, entidades, estudiosos e universidades.

Fato instigante, entretanto, é que mesmo sendo um ativo importante nos diferentes âmbitos (social, econômico, organizacional, cultural entre outros), especialmente no Brasil em que existem instrumentos, políticas públicas e projetos voltados

para o incentivo ao seu incremento e aplicabilidade, a inovação parece não avançar em escalas e proporções mundiais.

Dados apresentados pelo "The Global Innovation Index 2013" apontam o Brasil em 64º no ranking dos países inovadores, ficando atrás de países latino-americanos, tais como, México (63º), Colômbia (60º), Argentina (56º), Uruguai (52º), Chile (46º) e Costa Rica (39º) (CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO, 2013), embora seja considerado o País com a sexta maior economia do mundo (FERNANDES; LEUZINGER, 2012). Em comparação com 2012, o Brasil caiu seis posições e em relação a 2011 baixou 17 posições (GORGULHO, 2013).

Diante desse impasse uma pergunta torna-se necessária: por que mesmo com tantas iniciativas e investimentos as organizações brasileiras ainda não conseguem avançar em inovação?

Sem a pretensão de esgotar tal reflexão, pode-se dizer que um dos obstáculos para inovação no âmbito organizacional no Brasil pode ter suas bases nas dificuldades de se fazer legitimar a cultura corporativa de inovação por meio de comunicação eficiente, capaz de qualificar as práticas organizacionais e gerenciais inovadoras transformando-as em modelos de negócios sustentáveis.

Esta é a problemática na qual este trabalho se inscreve. Parte-se do pressuposto de que a forma como a comunicação é compreendida por uma organização, a importância desta em comparação com as demais funções e competências organizacionais pode determinar o valor que a inovação alcança nesta organização.

Adota-se perspectiva que reconhece que a comunicação vai além de seu caráter instrumental ou secundário que tende a

diminuir sua importância e protagonismo na realidade organizacional. Queremos dizer que nossa pesquisa entende a comunicação inexoravelmente ligada à organização, constituindo-se um nexo comunicação-organização, como processo constitutivo da realidade organizacional (CALDAS, 2010).

Adicionalmente, compreendemos que a comunicação pode fazer avançar a inovação em uma organização quando a mesma se torna uma competência essencial³⁶ (core competence), capaz de desenvolver habilidades tais que façam com que seu modelo de gestão esteja baseado em inovação. Logo, o reconhecimento da inovação como modelo de gestão passa necessariamente pela incorporação da cultura corporativa que estimule a inovação, a qual pode estar ligada à criação de uma competência comunicativa³⁷ por parte da organização.

Embora a obtenção de competência comunicativa possua certa complexidade estratégica, entende-se que esse processo requer ambientes organizacionais de aprendizagem que valorizem a comunicação e favoreçam o desenvolvimento de significados compartilhados sobre inovação entre seus agentes.

A compreensão é de que esses ambientes podem ser estruturados quando a organização adquire competência comunicativa ao aplicar os preceitos da comunicação organizacional aliados à comunicação digital mediante ferramentas midiáticas, especialmente àquelas via internet.

Esses ambientes se tornariam espaços de comunicação para geração e conversão do conhecimento compartilhado capazes de promover a cultura corporativa de inovação, a partir de modelo de gestão cuja participação, colaboração e a cooperação com e entre os agentes dessa organização dinamizariam o

processo de aprendizagem organizacional para "[...] aquisição das habilidades de processar a informação que circula na organização e de adquirir conhecimento em comunicação; espaços de aprendizagem individual e coletiva, em que o conhecimento seja reconstruído e partilhado" (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 346).

APORTES TEÓRICOS

Baseada em relações que se estabelecem mediadas pela informação e comunicação e na geração do conhecimento, a sociedade em rede (CASTELLS, 1999) representa um novo momento histórico em que a cultura digital ou cibercultura (LEVY, 1999) estabelece espaços interacionais por meio da internet e da informática e pela convergência midiática (JENKINS, 2009). São novos valores sendo introjetados em ambientes virtualizados e digitalizados transformando o *modus operandi* da sociedade e de suas organizações.

Nesse cenário, criam-se experiências humanas e sociais em relação espaço-tempo (rede), permitindo a formação de inteligência coletiva, facilitada pelo acesso à internet e por ambientes virtuais de trocas colaborativas e participativas.

Especialmente nas organizações, novas posturas e procedimentos são percebidos como necessários à mudança acerca dos desafios marcados duramente pela competitividade, internacionalização e por um novo modelo de mercado consumidor.

Diante dessa realidade, empresas, governos e demais setores da sociedade discutem e flexibilizam estratégias que sejam capazes de impulsionar a economia a fim de atender a um novo consumidor – mais exigente, mais informado e virtualizado- para ampliarem a atuação local e global e aumentarem sua competitividade.

A competitividade depende da capacidade de adequação das organizações e do país às oscilações e vulnerabilidades do ambiente no qual estão inseridos. A busca por estratégias que viabilizem esta adequação e proporcione vantagem competitiva perpassa pela capacidade de geração, absorção e implementação de inovações.

Por estas e outras razões, a inovação passou a fazer parte da agenda de diferentes setores da sociedade, se tornando protagonista das estratégias das organizações e do país, tanto em nível nacional quanto internacional.

Convém ponderar que para se tornar uma grande potência é necessário que o Brasil invista em tecnologia de ponta, amplie e modernize seu parque tecnológico e, ainda, que suas empresas passem a agregar valor aos seus produtos e serviços, transformem seus modelos de gestão e de negócios, produzindo com maior diferencial competitivo em nível internacional. Logo, tecnologia e inovação são variáveis que se integram. Não é possível gerar e criar tecnologia de ponta sem o desenvolvimento de cultura de inovação robusta e de políticas públicas nesse sentido.

Todavia, se o crescimento econômico e o fortalecimento da nação passam pela via da inovação, vale a afirmação de que este crescimento deva ser sustentável. Isso quer dizer que o Brasil deverá conquistar independência da importação de tecnologia de outros países mais desenvolvidos para gerar sua própria tecnologia e que ela esteja disponível para empresas e outros setores da economia.

De acordo com Fantini e Alvin (2007), nos últimos 60 anos, nenhuma nação se tornou rica pela via tradicional de exportações das *commodities* manufaturadas. Os autores atribuem a riqueza das nações mais desenvolvidas ao seu empenho no desenvolvimento e investimento em produtos, processos, serviços e modelos de negócio com alto valor agregado via inovação.

Embora não se tenha um consenso em torno do conceito de inovação, em linhas gerais podemos entendê-lo como a introdução de uma novidade ou renovação em qualquer atividade, seja ela humana ou empresarial. A palavra deriva do termo latino *innovatio* e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Inovação é também usada no contexto de ideias e invenções. Para Freeman (1982), inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, de concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.

Segundo Schumpeter (1982), o motor que move o desenvolvimento do capitalismo é a inovação. Para Zmoginski et al (2009, p. 49), o Manual de Oslo conceitua quatro tipos inovação: "de produto, de processo, de marketing e organizacionais – ou no modelo de negócio. As duas primeiras estão relacionadas à inovação tecnológica, enquanto que as duas restantes são mais amplas" (tabela 1):

Tabela 1: Tipos de Inovação Segundo o Manual de Oslo

TIPO	DESCRIÇÃO
Produtos/ Serviços	Tem como objetivo obter maior diferenciação no mercado, gerar mais valor agregado para consumidores finais, por meio do uso intensivo das novas tecnologias ou de modificações técnicas (ZMOGINSKI et al, 2009).
Processos	Tem como objetivo diminuir os custos e melhorar a qualidade do produto e de distribuição. Para conseguir isso uma empresa, por exemplo, pode investir em métodos logísticos, softwares etc. (ZMOGINSKI et al, 2009).
Marketing	Foca maior satisfação do consumidor, o atendimento por excelência do mercado consumidor e, consequentemente, o aumento das vendas (ZMOGINSKI et al, 2009). Faz uso de modernas técnicas de marketing, design, publicidade, comunicação etc.
Organizacionais ou Modelo de Negócio	Tem a finalidade de melhorar o desempenho organizacional (ZMOGINSKI et al, 2009) e pode inovar, aplicando conceitos de gestão do conhecimento, e transformando sua cultura organizacional.

FONTE: ADAPTADO DE ZMOGINSKI ET AL (2009, P. 49)

Uma organização, para se tornar inovadora, necessita desenvolver a cultura corporativa de inovação, uma vez que segundo Ahmed (1998), inovar é a força motriz da transformação e a cultura é seu principal determinante. Krumholz e Moura (2010) se referem ao desenvolvimento de um ecossistema de inovação em que a cultura é o fundamento que alimenta todas as relações sinérgicas que o formam. As mesmas autoras, ao citarem Angel (2006), ainda argumentam que a cultura de inovação é representada em forma de "um continuum que evolui do nível básico para os níveis avançado e disruptivo ou radical".

Uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais assimilam e incorporam a cultura corporativa de inovação; da sua valorização e de o quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-la.

A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Logo, fica evidente a comunicação como mola propulsora da cultura de inovação, uma vez que "ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo" (DUARTE; MONTEIRO 2009, p. 334).

Duarte e Monteiro (2009) chamam atenção para uma questão importante: apesar da relevância da comunicação e de que a mesma possa gerar mais valor para uma organização, existem barreiras organizacionais que impedem que a comunicação se transforme em competência essencial da organização.

A consequência desse quadro interfere, dentre outras coisas, na promoção da cultura da inovação, na medida em que "da comunicação emergem as culturas em uma organização. A comunicação cria e recria realidades" (MARCHIORI, 2008, p.192). Pois, parte-se da abordagem de que a comunicação é definida pela interação de pessoas nas e entre organizações e é entendida como um processo constitutivo da realidade organizacional (CALDAS, 2010). Por isso, este estudo tem seu foco em

análise interpretativa da realidade organizacional, ultrapassando a visão mecanicista de comunicação que a coisifica "como mais um elemento instrumental à disposição do gestor em busca da performance organizacional" (CALDAS, 2010, p. 34-35).

Se assim o é, organizações cuja comunicação é considerada competência essencial para a construção da realidade organizacional tenderiam a ter maior facilidade para inovar, na medida em que a incorporação da cultura de inovação é facilitada pelos processos comunicativos, fundamentados por uma rede de representações complexas e subjetivas que dão significado e sentido à organização.

De tal modo, se comunicação e cultura estão ligadas, a obtenção de competência comunicativa poderia ser apreendida como elemento constitutivo da cultura de inovação. Para Duarte e Monteiro (2009), a competência comunicativa é a transformação da comunicação em competência essencial da organização. Com ela, uma organização é capaz de transformar todos os seus atores em agentes autônomos de comunicação. Isso implica em transformá-los em protagonistas dos processos de comunicação, capazes de lidar com os desafios e problemas diários impostos pela rotina comunicativa e organizacional, desenvolvendo formas criativas de resolvê-los.

Não obstante, a obtenção da competência comunicativa implica em tomadas de decisões ajustadas à mudança de mentalidade interna que valorize a comunicação como fator chave de desempenho corporativo. Isso significa pensar a comunicação complexa em que a dinâmica sociocultural, tecnológica, midiática, processos simbólicos e constitutivos criam uma rede de significados e significantes que darão sentido aos arranjos organizacionais.

Vale a pena destacar que a comunicação nas organizações deve ser voltada à promoção de práticas inovadoras e, para tanto, um dos pressupostos levantados versa sobre a necessidade das organizações criarem ambientes propícios para a aprendizagem organizacional voltada para a obtenção de competência comunicativa.

Esses ambientes constituídos como espaços de comunicação poderão se tornar estruturas de constante compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização que se articulam e se motivam para desenvolver "locus" propício para a geração de conhecimento novo e, consequentemente, de inovação.

Sendo assim, a comunicação organizacional aliada à comunicação digital e ferramentas midiáticas pode apoiar a construção deste ambiente, favorecendo o compartilhamento de trocas e interpretações dos valores organizacionais, promovendo a interação e dando significado a processos inovadores.

Nessa perspectiva se adotará o conceito de comunicação digital integrada ao processo de comunicação organizacional proposto por Corrêa (2009). Para a autora, a comunicação digital ocorre "estrategicamente e integrada ao composto comunicacional da organização" e pode ser definida como "o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações" (CORRÊA, 2009, p. 321).

Entende-se que a competência comunicativa potencialize a criação e conversão do conhecimento em inovação, e esta

possa ser dinamizada pela aplicação dos preceitos da comunicação organizacional e digital.

PORQUE INOVAR DEPENDE DO PROCESSO COMUNICATIVO

As tecnologias estão se transformando e a sociedade também percebe outras formas de entendê-las e utilizá-las no processo comunicativo: qualquer um, valendo-se de seus celulares e câmeras ou da tecnologia de rede, pode ser protagonista e ao mesmo tempo observador do que acontece nos espaços urbanos, divulgando e socializando imagens, vídeos e recortes do cotidiano.

Na prática, todos os elementos do processo comunicacional estão passando por transformações: os profissionais de comunicação estão buscando adaptar suas atividades às tecnologias; as organizações adequando-se para sustentar seus negócios; e os receptores transformam-se de leitor/espectador/ouvinte para usuário/internauta, com um enorme poder de intervenção, diálogo e escolha. A própria mensagem se altera, seja no fluxo de produção ou mesmo nos próprios conteúdos, por isso a introdução das tecnologias digitais têm levado a uma completa transformação do paradigma comunicacional, não só entre os jovens, mas em todos os segmentos da sociedade.

Ao mesmo tempo, é um momento conscientização. As pessoas estão percebendo o quanto fazem parte dos processos econômico, político ou social. Começam a prestar atenção no lixo que produzem, no quanto consomem, no que gastam ou quanto desperdiçam. De forma geral, os valores e crenças que

permeiam as escolhas e o modo de vida dos consumidores se reestruturam. E, as demandas dos indivíduos levam à inovação, já que são necessárias outras formas de consumo.

E o que significa ser inovador em termos de comunicação? Se até agora as organizações se comunicavam com seus públicos expondo o que fazem e como fazem seus produtos e serviços para poder estimular seus consumidores, hoje busca-se apresentar por que fazem.

Os líderes inovadores, segundo Sinec (2013), são aqueles que iniciam a comunicação dizendo porque fazem: são os grandes inspiradores e conectores neste processo de inovar na mente dos públicos. Enquanto a maioria no mercado se comunica dizendo o quem faz e, porque é diferente sua maneira de fazer, os ditos inovadores desafiam o *status quo* e, num processo contrário ao tradicional (de dentro para fora), informam por que fazem, no sentido de contaminar com suas crenças e gerar uma conexão com o consumidor em um nível emocional e não pautada na racionalidade.

Em outras palavras, quando nos comunicamos de fora para dentro as pessoas podem entender enormes quantidades de informações complicadas, como características, benefícios, casos, percentuais e dados, todavia isso, na maioria das vezes, não influencia os seus comportamentos.

Ás vezes pode-se fornecer a alguém todos os fatos e números e esta pessoa diz: "conheço completamente os detalhes, mas sinto que isso não é bom". O uso do verbo sentir já denota que as decisões são intuitivas: as pessoas racionalizam com as coisas tangíveis que ouvem, mas o responsável pelas

nossas decisões e controle de nosso comportamento é o sentimento.

A Apple, o Papa ou Martin Luther King atraíram milhares de seguidores ou consumidores dizendo "porque fazem" o que esperam alcançar com suas ideias e produtos. Acreditavam em algo que conseguiram agregar à sua marca ou produto, partilhando, posteriormente, suas crenças com seus consumidores. Deste modo, segmentos de públicos análogos às suas ideias foram absorvidos, se engajando e conectando também outros consumidores.

E, por que então falarmos em inovação? O que significa inovar em termos da comunicação? Uma vez que a combinação entre as ações dos indivíduos e o cenário macro das organizações têm efetivamente gerado uma modificação de comportamento e que estas precisam se posicionar como um agente de mudança, ajudando o consumidor a se sentir melhor com suas atitudes, trazendo soluções amigáveis que facilitem a vida, ou oferecendo produtos e serviços que tenham um valor introjetado no seu posicionamento, elas acabam tendo que ser inovadoras. Trata-se de vender produtos "corretos", éticos, verdes ou comprometidos com a sustentabilidade, trata-se de inovar para poder se manter no mercado.

Podemos então falar dos conectores como líderes em seus grupos, aqueles que usam as novidades e demonstram porque o fazem. É a credibilidade e a lealdade que a comunicação vai estimular e gerenciar. E, as organizações precisam inovar com seus públicos em todos os sentidos, pois não é difícil descobrir o "como" das coisas, o desafio é conseguir mobilizá-los a participar de algo que realmente o consumidor compartilhe: "porque eu faço isso".

Os estudos neste sentido apontam para um tipo de comportamento social que está expresso na Lei da Difusão da Inovação (SINEC, 2013) e que serve para entender como conquistar o consumidor ou o cidadão. Segundo esta lei, a inovação tem algumas características ao se espalhar no mercado, pois sua divulgação e impacto dependem da "capacidade da Inovação". Para Temaguide (1998), esta capacidade tem a ver com a consciência e a prontidão dos indivíduos para aceitar ou adotar as inovações.

Na ótica de Roger (1995) e Sinec (2013), é possível categorizar os indivíduos, segundo suas trajetórias de adoção das inovações em cinco tipos: 1) os inovadores que representam 2,5% da população; 2) os adeptos iniciais, que são os 13,5% que usam as novidades imediatamente; 3) a maioria inicial com 34%; 4) a maioria tardia também com 34%; e 5) os usuários relutantes ou retardatários que são 16% da população, que só vão aderir a esta, quando não for mais possível adquirir o antigo produto. Por exemplo, o único motivo dos retardatários comprarem um telefone de tecla é porque não se encontra mais telefone de disco no mercado.

Todos nós ficamos em vários lugares, dependendo do momento, produto ou serviço. Contudo, o que a Lei da Difusão de Inovação nos diz é que o sucesso num mercado não pode ser alcançado antes de se ter uma penetração entre 15% e 18%. Por isso as estratégias de comunicação devem contemplar ações que tornem isso possível. Precisam fazer com que a inovação seja incorporada não só pelos inovadores (2,5%) e adeptos iniciais (13,5%), que somariam 15%, mas pela maioria inicial para obter sucesso no negócio. O motivo das pessoas comprarem o iPhone nas primeiras seis horas de seu lançamento tem a ver

como queriam que todos as vissem: "eles foram os primeiros". Porém, não haveria o sucesso se apenas os adeptos iniciais adquirissem o produto: a Apple teve que comunicar a inovação dizendo o porquê do iPhone, a fim de mobilizar para a compra, todos aqueles que se identificaram com os valores divulgados pela organização, com o "porque faço isso".

Um exemplo bem sucedido da Lei de Difusão da Inovação foi o que aconteceu no verão de 1963, quando 250 mil pessoas compareceram ao The Mall em Washington, para ouvir Martin Luther King falar. Não foram enviados convites, não havia website para checar a data, nem ele era o único homem na América considerado grande orador. Também não foi o único que sofreu coerção de seus direitos civis. Mas ele disse o que ele acreditava e o público que tinha aderência às suas ideias se agrupou a ele. E várias dessas pessoas criaram estruturas para levar a palavra dele para outras. E toda esta multidão compareceu no dia certo, na hora exata para ouvi-lo falar. Quantos foram lá por ele? Nenhuma. Eles apareceram lá por seus próprios interesses: é o que acreditavam sobre a América que os levou até lá.

Daí a importância de se fazer a comunicação iniciando-se por divulgar o porquê e utilizando-se dos conectores, líderes e ações estratégicas para que os consumidores ou cidadãos possam verificar em que produto, serviço ou ideia eles acreditam e querem para si.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A reflexão proposta sobre os obstáculos para inovação no âmbito organizacional envolve as dificuldades de se legitimar a

cultura corporativa de inovação por meio de uma comunicação eficiente, a fim de orientar as práticas organizacionais inovadoras que irão se transformar também em modelos de negócios inovadores

A ideia de segmentação de público somada à descrição da Lei de Difusão da Inovação no mercado trazem parâmetros para pensar como se dá a inovação na organização contemporânea.

Os conceitos elucidam porque algumas organizações se destacam em termos de inovação, já que no planeta cem por cento delas sabem o que fazem, algumas como fazem, mas poucas sabem porque o fazem. Neste caso, o "porque" não quer dizer "ter lucro", isto é, resultado. Está relacionado ao propósito, à crença, ou ainda, porque a organização existe e porque alguém deveria se importar com determinada ideia.

A forma como as organizações incorporam em sua cultura o processo de inovar envolve a maneira de comunicar seus consumidores. Não mais de fora para dentro, dizendo o que fazem e como são diferentes, mas objetivando fazer negócios com pessoas que acreditam no que a organização acredita. Todos devem compartilhar dos sonhos e valores apregoados pela cultura organizacional para que a organização possa alcançar sucesso no mercado, compartilhando as demandas de seus públicos.

REFERÊNCIAS

AHMED, P. K. **Culture and climate for innovation**. European Journal of Innovation Management, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

CALDAS, M.P. O nexo comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais. In: MACHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p.29-46.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO. **The Global Innovation Index 2013**: The Local Dynamics of Innovation, Geneva, Ithaca, and Fontainebleau. Disponível em < http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013>. Acesso em 14 de ago. 2013.

CORRÊA, E.S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M.M.K (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317-335.

DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In. KUNSCH, M.M.K (org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.333-359.

FANTINI, J; ALVIM, C. F. **Um modelo de desenvolvimento nacional**. Revista Economia & Energia. 2006. Disponível em < http://ecen.com/eee57/eee57p/um_modelo_de_desenvolvimento_nacional.htm>. Acesso em 07 de ago. 2013.

FERNANDES, F; LEUZINGER, R. **Como alavancar a inovação no Brasil**. Revista Havard Business Review Brasil. 2011. Disponível em < http://www.hbrbr.com.br/materia/como-alavancar-inovacao-no-brasil>. Acesso em 15 de ago. 2013.

FLEURY, M. T. L.; OLIVIERA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. 2. ed. London: Frances Pinter, 1982.

GORGULHO, G. Brasil perde seis posições em ranking mundial de inovação. 2013. Disponível http://www.inova-caotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=brasil-perde-seis-posicoes-ranking-mundial-inovacao&id=010175130704. Acesso em 13 de ago. 2103.

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

KRUMHOLZ, I. A; MOURA, H.T. A criação de uma cultura de inovação em empresas de Tecnologia da Informação apoiada pelos métodos do Design Estratégico. 2010. Disponível em < http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/artigos/69523.pdf>. Acesso em 10 de ago. 2013.

LEVY, P. Cibercultura. São Paulo: Editora 34,1999.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2005. Disponível em < ht-tp://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em 27 de jul. 2013.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4a Ed., New York: Free Press, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SINEC, Simon. **TED**. Disponível em: http://www.ted.com/talks/lang/pt-br/si-

mon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html, 10/10/2013.

TEMAGUIDE. A Guide to Technology Management and Innovation for Companies, Fundación COTEC para Innovación Tecnológica and Manchester Business School, The University of Manchester, Madrid, 1998.

ZMOGINSKI, A.S et al. **Co-criação de valor**: inovação no modelo de negócio obtendo vantagem competitiva. 2009. Disponível em < http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/800>. Acesso em 12 de ago. 2013.

NOTAS

33 Docente do curso de Comunicação Social: Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

- 34 Docente do curso de Comunicação Social: Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"
- 35 Docente do curso de Comunicação Social: Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"
- 36 Por competências essenciais entende-se: "conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa" (FLEURY; OLIVEIRA, 2008, p. 18)
- 37 Segundo Duarte e Monteiro (2009, p. 346), "organizações que se pretendem sustentáveis devem investir na transformação da comunicação em uma competência essencial. Também precisam renovar constantemente seu oxigênio mediante a criação de uma competência comunicativa que transforme todos os seus integrantes em agentes autônomos de comunicação." (grifo dos autores)



CAPÍTULO 3

GRUPO DE PESQUISA

COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E DISCURSOS

AS AÇÕES COMUNICACIONAIS PARA A CONSTRUÇÃO CULTURAL E IDENTITÁRIA NO TURISMO DE FRONTEIRA: CONSIDERAÇÕES PREI IMINARES

Ana Tsaia Barretto¹

RESUMO

Através da Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 1995) e utilizando o estudo de casos múltiplos, este artigo apresenta o projeto de Doutorado que se propõe a discutir sobre as possibilidades de ações comunicacionais para a construção cultural e identitária no Turismo de fronteira. Relacionando a cultura, identidade e imagem, são escolhidas as regiões fronteiriças do Rio Grande do Sul: Santana do Livramento, Rivera, Uruguaiana e Paso de Los Libres, para conceber esta análise e desenvolver prováveis cenários.

Palavras-chave: Comunicação; Turismo; Fronteira; Cultura; Identidade.

O CONTEXTO

O Turismo, ao promover o contato entre povos, estimulando trocas culturais e a aproximação de identidades, cria, tal como nos territórios fronteiriços, espaços liminares, permeados de diálogos e tensões, que remetem tanto às condições do contato em si, quanto às influências de ordem nacional e transnacional que o tornam possível (BARRETTO, 2007).

Ao se deixar intencionalmente de lado o tratamento exclusivo dos dados estatísticos referentes ao número de pessoas que saem e que entram em um destino turístico, busca-se uma abordagem reflexiva para a justificativa de um campo de estudo cada vez mais comprometido com a vertente social do Turismo² e seu papel no desenvolvimento econômico local e regional.

O fluxo de turistas através de fronteiras nacionais tem sido uma tendência econômica cada vez mais importante para grande parte da comunidade internacional. Desta forma, "culturalmente, as fronteiras podem ser entendidas como membranas através das quais as pessoas, bens e informações podem circular e podendo ser aceitas ou não pelo estado" (SILVEIRA E ADAMCZUK, 2004, p. 15).

O Brasil é o país da América Latina que mais possui fronteiras territoriais. Ao todo são dez países que o cercam. Segundo o Ministério da Integração, 11 estados, 588 municípios estão na faixa de fronteira do país. Isto é, 27 % do território nacional é fronteiriço (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL, 2013).

A região de fronteira³ como espaço mutável sujeito a influências internas e externas em seu desenvolvimento passa a se integrar para formar as nações, territórios e regiões que podem buscar no Turismo, possibilidades de desenvolvimento e

inserção nos cenários global, regional e local, principalmente no Rio Grande do Sul, que tem em cidades como de Santana do Livramento, Rivera, Uruguaiana e Paso de Los Libres, situações concretas dessa realidade.

O Turismo é um fenômeno social massivo em que estão envolvidas pessoas com e/em múltiplas relações. Pressupõe uma experiência, um 'sair da rotina', um vivenciar outras culturas, visualizar diferentes identidades e experimentar outras possibilidades, constituindo num "movimento de pessoas entre vários lugares ou destinos, e de sua estada nesses locais" (COOPER ET AL, 2007, p. 41).

De acordo com Baldissera (2007, p.2), pela Comunicação "um atrativo, produto, polo turístico passa a existir socialmente, ou seja, antes disso, sua existência tende a se reduzir a uma existência localizada, tangível ou intangível".

Com base em tais argumentos, acredita-se que os estudos sobre ações de Comunicação para o desenvolvimento do Turismo na fronteira são relevantes e merecem uma reflexão na busca pelo equilíbrio e equidade para a população local residente nestas regiões, bem como para qualificar as estruturas das ações turísticas destes locais.

Para Baldissera (2010, p.6): "[...] pensar Turismo é, também pensar Comunicação", tendo em vista que "não apenas perpassa todo o processo turístico, senão que o macula e, em muitos casos e em níveis diversos, constitui-se em sua condição de realização" (Ibid. 2007, p.2). É sobre esta abordagem que se pretende desenvolver este projeto na linha de pesquisa "Mídia e Identidades Contemporâneas".

A seguir apresentam-se as ideias do projeto de Doutor- ${\rm ado}^4$ em Comunicação Midiática na linha de pesquisa de Mídia e Identidades Contemporâneas da Universidade Federal de Santa Maria.

O PROJETO DE DOUTORADO

O Turismo constitui-se num fenômeno sociocultural de grande valor simbólico aos sujeitos que o praticam e aos sujeitos que vivem nos lugares onde ele é praticado. O Turismo "não tem tronco principal: é um entremeado no qual circulam múltiplos atores que se relacionam em mútua dependência" (BARRETTO, 2007, p. 11). Segundo Wainberg (2003, p.65) o Turismo "empacota artefatos que, alinhados, têm a pretensão de revelar identidades culturais, singularidades" Os destinos turísticos necessitam assimilar esses novos patamares espaçostemporais nas suas atividades no ambiente comunicacional.

A Comunicação é um campo conceitual e prático que envolve processos permanentes de interação e diálogo. Para assegurar o entendimento e a negociação da organização (neste caso dos destinos turísticos) com os atores sociais⁵ e possibilitar que as decisões tomadas sejam conduzidas e aplicadas na mesma direção e, com os mesmos objetivos, é fundamental conhecer e agir. A Comunicação "atualiza-se como fluxo, como tentativa e possibilidade de organização de significação" (BALDISSERA, 2007, p.4).

Vizer (2011, p.75) afirma que a Comunicação tem "a impertinência de ser precisamente um processo 'transversal', um

processo que cruza todas as fronteiras e resiste à delimitação a um ou outro campo, a uma ou outra disciplina". Segundo Gómez (2005, p. 35), "a Comunicação então tem de incitar o receptor para a ação, oferecer-lhe a possibilidade de 'jogar' com as mensagens, personalizá-las ao seu gosto".

A Comunicação "é criatividade e também é a atividade de permanente construção e reprodução da vida social e cotidiana dos homens e mulheres, tanto individualmente como institucional e coletivamente" (VIZER, 2011, p.126). Na perspectiva de Wolton (2006, p. 13), a Comunicação "é sempre a busca da relação e do compartilhamento com o outro".

Nesta pesquisa, o foco serão as ações de Comunicação nas cidades de fronteira. Acredita-se que as fronteiras constituem, primeiramente, lugares de relação social e de intercâmbio cultural, ao mesmo tempo em que são territórios de tensão e contradições. Estão ligadas aos centros político-econômicos de cada país, sofrendo influências das políticas nacionais e, cooperando para a construção de novos sentidos de nacionalidade. A fronteira, portanto, é um lugar de particularidades. Pesavento (2002, p.37) afirma que a fronteira é "ambivalente porque comporta dois estados de ser, e ambíguo porque traz consigo uma promessa de superação no tempo, na possibilidade de ser um outro, um terceiro".

Ao considerar que "a Comunicação surge de uma vontade consciente de estabelecer uma relação ou uma ação com relação a outro" (VIZER, 2011, p.76), percebe-se que a Comunicação da fronteira é visivelmente diferenciada.

A urbanidade presente nas cidades fronteiriças provoca discussões interessantes do ponto de vista legal, econômico,

ambiental e turístico. Nos últimos anos, a questão sobre fronteira está sendo pesquisada também na área do Turismo. Este se mostra um elo importante, gerando o desenvolvimento de regiões fronteiriças.

Ao pretender investigar sobre as ações de Comunicação para a construção cultural e identitária do Turismo de fronteira, aborda-se brevemente as dimensões imagem, identidade e cultura inicialmente propostas.

A construção da imagem de um destino turístico, que na perspectiva da pesquisa é, "esse outro, um terceiro", está diretamente "relacionada com a qualidade das informações, referentes à sua identidade, que os públicos acessam, independentemente da vontade de significar ou comunicar do pólo" (BALDISSERA, 2001, p.77). A imagem "pressupõe uma identidade comunicada/significada" (Ibid., p.82).

Em seu sentido comum, a imagem representa ou apresenta algo para alguém. Porém, Gomes (2004, p. 246) afirma que é possível usar o termo "imagem" para falar de algo que "não é propriamente imagem, mas que partilha de pelo menos uma propriedade importante do seu significado: a capacidade de representar algo, de fazer algo presente".

A formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações dos chamados atores sociais. Nesse sentido, pode ser resultado de uma determinada impressão que um indivíduo tenta, deliberadamente, projetar em uma audiência (BUENO, 2009). Acima de tudo, imagem "é uma espécie de opinião" (GOMES, 2004, p.266).

A Comunicação tem papel marcante na construção da identidade de uma sociedade. Silveira (2007, p.74) enfatiza que "a mídia herdou o papel de agente constitutivo da identidade cultural".

Castells (2006, p. 22) compreende identidade como o processo de "construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda, um conjunto de atributos culturais interrelacionados, o(s) qual(is) prevalece(m) sobre outras fontes de significados".

Conforme Silva (2005, p.82), "afirmar a identidade significa demarcar fronteiras, significa fazer distinções entre o que fica dentro e o que fica fora. A identidade está sempre ligada a uma forte separação entre 'nós' e 'eles'". As identidades "são para usar e exibir, não para armazenar e manter" (BAUMAN, 2005, p. 96). Porém esta identidade está em permanente mudança e transformação, sendo "multiplamente construída ao longo de discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicos" (HALL, 2005, 108).

A identidade é "uma construção imaginária que se narra" (CANCLINI, 1995, p. 124). E ao se tornar "um relato que reconstruímos incessantemente, que reconstruímos com os outros, a identidade se torna também uma co-produção" (Ibid. p. 149).

No que se refere à cultura, pode ser conceituada "como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções – para governar o comportamento" (GEERTZ, 1989, p.56). Seria o conjunto de regras que levam a resolver os determinismos biológicos e as necessidades psicológicas (Ibid.).

Admitindo a cultura como "uma sinergia de partes perfeitamente coordenadas como uma compulsão maciça do todo"

(GEERTZ, 1989, p.275) e na emergência das relações pela diversidade cultural, compreende-se que a cultura está ligada pela Comunicação, porque a primeira passa, necessariamente, pela segunda: o número crescente de mensagens trocadas "faz aparecer mais nitidamente a heterogeneidade social e cultural dos processos de Comunicação. Quanto mais as mensagens se globalizam, mais as diferenças culturais da Comunicação se afirmam" (WOLTON, 2006, p.17).

A cultura "é uma dimensão fundante na vida social. Proporciona a temporalidade histórica da sociedade, registrada e codificada no mundo dos objetos (materiais, textuais, simbólicos)" (VIZER, 2011, p.168). A cultura é a "fonte de reconhecimento do ser e da identidade de qualquer sociedade" (Ibid. p.169).

A legitimação de um destino turístico "exige esforço estratégico para fazer com que os públicos se reconheçam e experimentem a sensação de pertencimento, de ligação 'umbilical' com o local receptor" (BALDISSERA, 2001, p. 84).

Em função do Turismo de compras⁷ no Rio Grande do Sul foram selecionadas para realização desta pesquisa, as cidades de Santana do Livramento⁸ e Rivera (fronteira do Brasil com o Uruguai), Uruguaiana⁹ e Paso de Los Libres (fronteira do Brasil com a Argentina). As quatro cidades são interioranas e localizam-se em pontos de divisas nas fronteiras entre o Brasil e Uruguai e Brasil e Argentina, estabelecendo limites em níveis urbanos.

No atual contexto sócio-político-econômico, o tema foi escolhido a partir da percepção da importância dos destinos turísticos integrarem-se ao ambiente comunicacional, a fim de

potencializar a interação com os sues diferentes segmentos de públicos, compartilhar informações, gerar visibilidade e legitimar-se como cidades turísticas.

O Turismo "não se impõe; constrói-se com a comunidade, através da Comunicação ampla e verdadeira" (BALDISSERA, 2010, p.14). Desta maneira, "caso se criem os espaços e se estimule a participação, a comunidade, aos poucos, tenderá a responder ao chamado" (Ibid.).

Sob essa perspectiva, não basta entender somente o que é relevante para o destino turístico, no que tange ao fluxo de informação. Mais que isso, é necessário buscar identificar a existência de uma atmosfera de interação entre os indivíduos envolvidos nas ações comunicacionais. Entende-se, portanto, que as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias da informação e Comunicação podem auxiliar a inserção dessas cidades fronteiriças, para além do Turismo de compras.

As novas tecnologias proporcionaram "uma infraestrutura globalmente distribuída e de baixo custo para a informação multimídia, promoção e distribuição do Turismo" (COOPER et al., 2007, p. 685). Elas alteraram os modos de seleção e processamentos das informações, fatos e ideias, ampliando os fluxos e redimensionando as condições e critérios para o acesso e controle aos canais de interlocução (FRIDERICHS, 2007).

A Web $^{\underline{10}}$ atua em uma realidade social em constante movimento. Ela

vem se apropriando e/ou recriando as rotinas, os conteúdos e a linguagem dos tradicionais meios de Comunicação de massa afetando não apenas os modos de produção de informações e interlocução comunicacionais, mas, também, as formas de sociabilidade, os modelos de economia, de consumo, de política, as noções de tempo e espaço e a geografia do mundo pós-moderno (FRIDERICHS, 2007, p. 149).

A Comunicação Digital pode criar expectativas, curiosidades, despertar no indivíduo a necessidade e oportunidade de saber mais, de se aprofundar no assunto (GÓMEZ, 2005). Além disso, a "perspectiva da Internet como artefato cultural observa a inserção da tecnologia na vida cotidiana" (FRAGOSO, RECUERO, AMARAL, 2012, p.42), favorecendo "a percepção da rede como um elemento da cultura e não como entidade à parte" (Ibid.).

Ao tratar sobre as quatro cidades, sob o viés do Turismo, como se apresentam e se relacionam com seus públicos através de suas mídias, propõem-se construir uma matriz identitária que possibilite relacionar eventuais atravessamentos culturais/ identitários que aproximam/distanciam essas realidades. Considerando os objetivos da pesquisa, almeja-se (re) pensar a relação das possibilidades de ações comunicacionais para o fomento do Turismo em cidades de fronteiras.

Método Norteador

Em relação ao Método, optou-se pela Hermenêutica em Profundidade proposta por Thompson (1995). A Hermenêutica de Profundidade, a HP, é entendida como referencial metodológico para análise dos fenômenos culturais, no qual os "métodos

específicos possam ser colocados e relacionados um com o outro e, dentro do qual, seu valor (bem como seus limites) possa ser avaliado", oportunizando ao mesmo tempo "[...] a análise dos fenômenos culturais, isto é, para a análise das formas simbólicas em contextos estruturados" (THOMPSON, 1995, p. 33-34).

O referencial metodológico da HP pode ser descrito pelas três fases do seu enfoque: a análise sócio-histórica, a análise formal ou discursiva e a interpretação/reinterpretação. Esse método também sustenta que "os sujeitos que constituem o campo-sujeito-objeto são, como os próprios analistas sociais, sujeitos capazes de compreender, de refletir e de agir fundamentados nessa compreensão e reflexão" (Ibid., p. 359). Em cada fase do enfoque da HP podem ser utilizados vários métodos de pesquisa, sendo da competência do pesquisador procurar adequá-los (e também escolhê-los) ao objeto em análise e às circunstâncias específicas do trabalho (THOMPSON, 1995).

A escolha pela Hermenêutica de Profundidade foi considerada a mais adequada para o objeto de pesquisa¹², pela possibilidade de descrever, analisar, interpretar e reinterpretar as dimensões desses, compreendidos como tipos de formas simbólicas, isto é, como "uma ampla variedade de fenômenos significativos", que podem partir de "ações, gestos e rituais, até manifestações verbais, textos, programas de televisão e obras de arte" (THOMPSON, 1995, p. 183). Nesse sentido, procura-se argumentar, que os meios da mídia tradicional e digital podem ser entendidos como formas simbólicas, passíveis de interpretações.

ANSEIOS DA PESQUISA

Almeja-se que a pesquisa possa contribuir para o (re) pensar das ações de Comunicação para o desenvolvimento turístico em outras dimensões, como o caráter histórico e natural destas localidades.

Assim, espera-se que ao investigar e discutir as ações de Comunicação para a construção cultural e identitária no Turismo de fronteira seja possível provocar a discussão sobre a cultura e identidade turística no ambiente de fronteira, bem como estabelecer aproximações entre a Comunicação e Turismo.

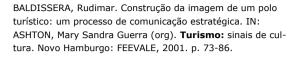
Também, anseia-se constatar que o aprimoramento da Comunicação local pode contribuir incessantemente com ao desenvolvimento do Turismo nas fronteiras, bem como as relações entre os atores sociais.

Ressalta-se que esta investigação está em estágio inicial, sendo que o Doutorado na UFSM iniciará em março de 2014. Assim, por meio deste artigo, ambiciona-se receber sugestões sobre o Projeto, que está em elaboração e que poderá ser adaptado e atualizado ao contexto e as necessidades de pesquisa.

Igualmente, pretende-se que a pesquisa realizada possibilite novas alternativas para o Turismo das cidades selecionadas para além do Turismo de compras, que ainda hoje se constitui no seu principal atrativo, especialmente com o auxílio das tecnologias pensadas para as especificidades e particularidades sócio-histórico e culturais dessas quatro cidades.

Desta forma, repensar o Turismo de fronteira considerando tais perspectivas sinaliza-se como um desafio da pesquisa proposta.

REFERÊNCIAS



_____. Comunicação turística. In: **CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL**, 8., 2007,
Passo Fundo. *Anais...* Passo Fundo, 2007.

_____. Comunicação Turística. In: **Rosa dos Ventos.** Revista do Programa de Pós- graduação em Turismo. Universidade de Caxias do Sul. Volume 1/nº 1. p. 6-15 Jan-Jun. 2010.

BARRETTO, Margarita. **Cultura e Turismo:** discussões contemporâneas. Campinas, SP: Papirus, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade:** entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial:** Políticas e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos:** conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

COOPER, Chris et al.. **Turismo:** princípios e práticas. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet.** Porto Alegre: Sulina, 2012.

FRIDERICHS, Bibiana de Paula. Sul: o espaço regional na teia multimídia. In: MELO, José Marques de; MORAIS, Osvaldo J. de. (Orgs.). **Mercado e Comunicação na Sociedade Digital.** 1. ed. São Paulo: Intercom, 2007. p. 149-156.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A, 1989.

GOMES, Wilson. Transformações da política na era da comunicação de massa. São Paulo: Paulus, 2004.

GÓMEZ, Inmaculada Postigo. La comunicación digital en el seno de las organizaciones. In: ESPARCIA, Antonio Castillo (Coord.). **Comunicación organizacional:** teorías y estudios. Málaga, España: Clave Aynadamar, 2005. p. 29-48.

HALL, Stuart. Quem precisa da identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org). **Identidade e diferença:** a perspectiva dos estudos culturais. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 103-132.

LUCENA, Marta Gomes. A condição social fronteiriça Brasil-Uruguai no Mercosul. Pelotas: Editora da Universidade Federal de Pelotas, 2012. MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Ministério da Integração Nacional.** Disponível em: http://www.integracao.gov.br/>. Acesso em 02 set. de 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. e PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs). **Interfaces e tendências da comunicação nas organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 91–108.

PESAVENTO, Sandra. Além das fronteiras. In: MARTINS, Maria Helena (Org). **Fronteiras Culturais.** São Paulo: Ateliê Editorial, 2002. p. 35–39.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org). **Identidade e diferença:** a perspectiva dos estudos culturais. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 73-102.

SILVEIRA, A. C. M. **Mídia, memória e discursividade das fronteiras brasileiras.** São Paulo: Líbero (FACASPER), v. junho, p. 73-82, 2007.

SILVEIRA, A. C.; ADAMCZUK, Lindamir Ester . Indústrias culturais e faixa de fronteira no Brasil Meridional. Fortaleza, CE: Mercator (UFC), v. 5, p. 15-22, 2004.

VIZER, Eduardo Andrés. A trama (in)visível da vida social: comunicação, sentido e realidade. Porto Alegre: Sulina, 2011.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna:** teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

WAINBERG, Jacques A. **Turismo e comunicação:** a indústria da diferença. São Paulo: Contexto, 2003.

WOLTON, Dominique. É preciso salvar a comunicação. São Paulo: Ed. Paulus, 2006.

NOTAS

- 1 Relações Públicas pela PUCRS (2007), Especialista em Comunicação Estratégica pela FACAD / SENACRS (2009) e Mestre em Comunicação Social pela PUCRS (2011). Doutoranda em Comunicação Midiática na UFSM. Atualmente está vinculada ao curso de Relações Públicas da UNISINOS. E-mail: anaisaiabarretto@gmail.com
- 2 Acredita-se que o Turismo pode, além de campo de estudo a partir do comportamento do turista, também apontar para inúmeros outros cenários de estudo e pesquisa.
- 3 O conceito fronteira etnologicamente tem origem na palavra latina "fronteria" ou "frontaria" que significa a parte do território localizado nas margens (LUCENA, 2012). A fronteira "traz em seu bojo uma diversidade de sentidos e aponta para os significados construídos em distintas realidades históricas" (Ibid., p.

34).

- 4 Orientado pela Professora Doutora Ada Cristina Machado da Silveira.
- 5 Utiliza-se o termo "atores sociais" para se referir aos sujeitos, no caso os turistas, envolvidos no processo. São "os agentes de práticas discursivas" (OLIVEIRA E PAULA, 2008, p.102).
- 6 Por exemplo, no Rio Grande do Sul, existem rádios que utilizam os idiomas dos dois países e jornais que dedicam matérias sobre o país vizinho em idioma espanhol.
- Z A denominação Turismo de compras decorre não apenas do fato dos visitantes deslocarem-se às cidades fronteiriças a fim de adquirir produtos importados, mas pelo fato da viagem compreender outros aspectos que não meramente o do consumo. Entende-se que esse fluxo orientado para as compras pode ser chamado de Turismo de compras.
- § Santana do Livramento está distante a 495 quilômetros de Porto Alegre e a 541 quilômetros de Montevidéu, capital uruguaia. Já Rivera é a capital do Departamento que leva o mesmo nome. O marco divisório geopolítico das duas cidades está ao longo de uma rua e tem como espaço privilegiado a Praça Internacional.

- 9 Uruguaiana está localizada na fronteira entre o Brasil e a Argentina e distante da capital do Estado do Rio Grande do Sul cerca de 634 quilômetros. Possui como cidade vizinha mais próxima, Paso de Los Libres, cidade fronteiriça argentina com mais de 150 anos. Elas têm como divisa um acidente geográfico, o Rio Uruguai.
- 10 Web e Internet são entendidos como sinônimos.
- 11 Para Thompson (1995), métodos significam técnicas.
- 12 Acredita-se que esse método permitirá responder aos questionamentos e objetivos propostos e na contextualização do objeto da pesquisa, possibilitando uma interlocução entre Comunicação e Turismo.

NARRATIVAS QUE CONSTROEM ORGANIZÇÕES – CASOS BNDES E VALE

Anita Cardoso

RESUMO

O artigo trata das narrativas no contexto das organizações e o modo como elas podem construir imagem, identidade e reputação utilizando-se das histórias e memórias dos sujeitos direta ou indiretamente ligados a ela. As principais ideias estão concentradas no poder das narrativas, nas subjetividades potenciais da organização e na comunicação estratégica.

Palavras-chave: Subjetividade; Narrativa; Organização; Memória

NARRATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES

A dinâmica da vida social aliada ao desenvolvimento tecnológico impulsionou os sujeitos a outros processos e possibilidades narrativas. Os sujeitos narram o seu entorno e são narrados novamente pelos demais sujeitos, assim como pelas organizações e demais estruturas de poder. Tudo isso se intensificou com o uso das diversas tecnologias de comunicação e redes sociais, que transformam as informações do primeiro

narrador em potencial informação para novos narradores e assim por diante. No contexto das organizações isso não é diferente. Os discursos nas organizações são também afetados por estas tecnologias que se desdobram em sites, blogs, comunidades virtuais, redes sociais etc. Estes desdobramentos geram novas narrativas do conteúdo inicialmente narrado e tomam dimensões que superam as expectativas do enunciado inicial ou do fato em si.

Nesta perspectiva não é mais possível simplesmente produzir um determinado discurso e dá-lo como divulgado, entendido, absorvido pelos seus interlocutores. Este discurso passa pelas dimensões citadas acima e sofrerá novas narrativas inúmeros novos desdobramentos que reverberarão em relações espaço-temporais que podem estar totalmente desconectados da organização que o gerou. Os meios de comunicação intercambiados – cross media – ajudam a fazer esta diferença, há uma clara dependência das tecnologias na veiculação das mensagens, mas também não podemos nos esquecer das constantes mudanças nos contextos sociais na contemporaneidade. Estas mudanças solicitam (para não dizer exigem) e geram um tipo de dependência, novas posturas e desafios para a comunicação no contexto das organizações.

Por outro lado, esta dependência nos leva a acreditar que temos o total controle da mensagem, pois é essa a sensação. A sensação de que a qualquer momento temos acesso à informação e podemos dominá-la, absorvê-la totalmente. Não percebemos que terminamos sendo, inconscientemente, envolvidos pelas tecnologias. Uma das consequências disto, alerta Adenil Alfeu Domingos, é a capacidade ampliadora das tecnologias contemporâneas sobre as novas formas de se contar histórias.

Domingos também enfatiza que narrar é um ato de negociação constante entre o fato e o que será narrado, com base no contexto do mundo e como forma de proteção do sujeito narrador, assim ele se expõe ou se protege, trazendo à tona as subjetividades:

Narrar-se é criar a ilusão no narrador de que o mesmo tornou-se uma personagem protagonista arquetípica, em geral eufórica, do texto, então, narrado. Como não há narrativa que não seia seleção de fatos vividos por personagens em um determinado tempo e espaço, o ato de narrar é inevitavelmente um ato de deslocamento e de negociações entre a consciência e a inconsciência, gerando significadas formas de ser e estar do mundo. É uma forma de se mostrar e esconder-se, ao mesmo tempo. É o ponto de vista que determina a seguencialidade das ações narradas em que o narrador seleciona da vida o que ele deseja narrar. Portanto, não há jamais na narrativa um eu puro; ele sempre será um ser humano que traz em si não só os primórdios de sua existência, como os adaptam às novas maneiras de narrar a vida (DOMINGOS, 2009, p.8).

Podemos voltar aqui nas reflexões de Domingos (2009), sobre as questões da subjetividade e da seleção do tema narrado. Não há nada que se narre, que não seja previamente selecionado, pensado, e modificado pelos novos contextos sociais e culturais, tanto na sociedade de um modo geral quanto no contexto das organizações, de forma específica. As organizações já perceberam que há de se criar uma proximidade com essas

novas possibilidades tecnológicas, buscando encontrar uma forma mais eficiente de interagir com seus interlocutores, através do entendimento sobre suas mensagens. Por isso, as organizações não param de monitorar as diversas redes sociais, buscando encontrar respostas, soluções ou estratégias para um eficaz processo comunicacional com seus interlocutores e também para controlar e saber o que tem sido dito sobre elas nestas parrativas.

Há organizações que perceberam isto e buscam então formas mais simples de narrar, na tentativa de interagir com seus públicos. Nesta tentativa a organização cria uma nova perspectiva de narrar-se, utilizando-se do seu autoconhecimento, ou seja, como se ela contasse através de relatos de pessoas da própria organização a sua biografia, sua história. Ao longo dos tempos as organizações estão sempre buscando novos métodos e adaptando-se à contemporaneidade, isto é uma forma de sobrevivência no mercado.

Esta nova forma de narrar passa pelo que chamamos de memória e experiência dos seus narradores, como vimos anteriormente, e acontecem carregadas de significações ao serem narradas. Esta negociação da narrativa com o consciente e o inconsciente não para por aí. Além dos desdobramentos naturais da memória puxando a contação da história da experiência vivida em determinada organização, vamos nos debater com a negociação também consciente do que será publicizado, ou seja, além das interferências ou ruídos da própria memória do sujeito, nas narrativas das organizações teremos a interferência ou ruído da própria organização sobre o que foi narrado e sobre o que será divulgado desta narrativa. Os narradores serão naturalmente tomados em suas narrações pelas suas subjetivações

potenciais, ou seja, por toda a carga de memórias e informações ao longo de suas vidas, que afetarão a história narrada. As organizações, como forma de controle, estimulam as narrativas, mas editam passo a passo o que será publicizado.

Sarlo (2007), nos lembra que com a era do apagamento da pós-modernidade, surgiu a museificação, o passado-espetáculo, o que chamou de mania preservacionista e indica: "As operações com a história entraram no mercado simbólico do capitalismo tardio com tanta eficiência como quando foram objeto privilegiado das instituições escolares desde o fim do século XIX". (SARLO, 2007, p.11).

Partindo da visão de Sarlo (2007) podemos levar essas ideais para as organizações e ver que a projeção da memória e experiência para um lugar de espetáculo, pode restaurar na organização suas premissas de identidade, reputação e conexão com seus públicos. Em outra perspectiva, mais crítica e distante do universo das organizações, Sarlo (2007) completa:

Como a dimensão simbólica das sociedades em que vivemos está organizada pelo mercado, os critérios são o êxito e o alinhamento com o senso comum dos consumidores.[...] Vivemos uma época de forte subjetividade e, nesse sentido, as prerrogativas do testemunho se apoiam na visibilidade que o pessoal adquiriu como lugar não simplesmente de intimidade, mas de manifestação pública. Isso acontece [...] fundamentalmente nesse território de hegemonia simbólica que são os meios audiovisuais. [...] Não se trata simplesmente de uma questão da forma do discurso, mas de sua produção e das

condições culturais e políticas que o tornam fidedigno. (SARLO, 2007, p. 15 e 20-21)

Já nas organizações a identidade e reputação estão estruturadas na sua própria memória organizacional. Para Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo é através da memória que a organização consolida sua cultura:

No âmbito organizacional, a memória que consolida a cultura organizacional é generalista e relacionada diretamente ao ideário, principalmente aos seus valores, de uma empresa ou instituição. Por isso, constitui-se em uma referência discursiva indutiva e orientadora sobre a organização para os integrantes da organização e para a sociedade (NASSAR; COGO, 2013, p. 4).

Desta forma, a organização mostra sua visão de mundo para a sociedade, apropriando-se de narrativas repletas de subjetivações que reforçarão sua imagem e identidade. Na busca de uma constante manobra de imagem e uso da linguagem, as organizações não estão livres dos seus próprios controles, dos externos e das pressões de seus diversos interlocutores. É justamente sobre estas narrativas subjetivadas através dos resgates da memória na vida contemporânea que queremos entender como as organizações as potencializam estrategicamente para a construção, pela comunicação, de imagem, identidade e reputação.

SUBJETIVAÇÕES POTENCIAIS DA ORGANIZAÇÃO

O uso das narrativas na organização como recurso estratégico comunicacional pode ser enumerado como fator de empoderamento, abertura do diálogo e polifonia. As organizações já perceberam o potencial da subjetividade das narrativas e o quanto elas podem reforçar valores importantes da identidade e reputação da mesma.

Neste sentido as narrativas podem servir para viabilizar. por exemplo, a montagem de museus, livros, áudios ou outros diversos suportes midiáticos trazendo, pelo viés dos funcionários filtrados pela organização, um discurso que transita de forma mais intensa que as formas mais tradicionais de comunicação. especialmente porque assume um discurso menos formatado e repleto de subjetividade. As narrativas veem carregadas de subietivações, são aspectos vividos por diversos narradores ao longo de toda uma vida e que foram distorcidos, interrompidos, incluídos por vários outros episódios. As narrativas de uma organização são trazidas pelos seus diversos narradores de forma plural, polifônica, o que comprovará de fato sua subjetividade. O tempo e o espaço, o consciente e o inconsciente, o individual e o coletivo serão responsáveis por produções de subjetividade. Não obstante, as organizações tratarão de filtrá-las e apurá-las para demonstrar os melhores momentos da organização, e cada vez mais, reforçar o lado positivo de sua imagem e reputação. Já se sabe que as narrativas são relatos de tempos passados, das experiências resgatadas pela memória - que são trazidas e ressignificadas no tempo presente. Os relatos aparentemente fluem com todas as subjetivações pertinentes ao contexto social. Neste aspecto gera certo empoderamento aos sujeitos ali inseridos, como já propunham Nassar e Cogo (2013), uma vez que os narradores participam como autores da história da organização.

NARRATIVAS NO BNDES

O BNDES na comemoração dos seus 50 e 60 anos de existência resolveu contar sua história com a ajuda de seus colaboradores, com o objetivo do fortalecimento da sua imagem institucional. Para a organização não bastava estar vinculado ao perfil de banco social, era importante ressaltar sua história e ampliar sua comunicação com todos os seus públicos de interesse.

A comemoração do BNDES demandou um enorme esforço de coleta de dados e pesquisa, como nos conta a Chefe de Departamento de Comunicação e Cultura do BNDES, Elizabeth Maria de São Paulo:

O resgate da história demandou um intenso trabalho de coleta de dados e pesquisa nos principais centros de documentação e arquivos do País, envolvendo, desde o início de 2001, toda a equipe da comunicação do BNDES, historiadores e colaboradores de empresas contratadas para o desenvolvimento dos produtos. Todas as ações e produtos relacionados às comemorações do cinquentenário tiveram mesmo fio condutor: a humanização do banco, no sentido de mostrar como sua atuação impacta

positivamente, de forma direta ou indireta, na qualidade de vida do cidadão brasileiro (SÃO PAULO, 2004, p. 34)

A humanização da imagem do BNDES foi a base de todo o planejamento da comemoração do cinquentenário e sexagenário. Para tanto tratou-se de entrelaçar à história do País, dos últimos 50 e 60 anos, com a do Banco, bem como sua modernização e transformação de suas ações no social. Em cada detalhe privilegiou-se a informação contada pelos seus colaboradores, conforme São Paulo:

Na recuperação de seu passado, o BNDES não poderia deixar de destacar também a atuação de seu corpo de funcionários, que se traduziu numa série de ações de comunicação interna – complementares à campanha externa – para estimular e motivar as equipes (SÃO PAULO, 2004, p.34).

Esta perspectiva de criar um espaço, de escuta para os funcionários, propiciou um fortalecimento do orgulho de trabalhar no BNDES. Para dar maior transparência aos produtos criados para a comemoração do cinquentenário, o BNDES realizou um seminário com os empregados para explicar como foram selecionadas as informações recebidas para a criação dos produtos dos 50 anos. Além dos funcionários, foram convidados a participar deste evento, com depoimentos e entrevistas, economistas, ex diretores, grandes jornais e consultores que participaram de momentos importantes na história do banco.

Os depoimentos e entrevistas faziam um entrelace entre os anos de existência do banco, com o Brasil no mesmo

período, enfatizando a importância do banco em todas as fases deste cinquentenário, bem como sua vocação social e seu foco em um futuro de criatividade e desenvolvimento. O foco foi mostrar que o BNDES é um banco de história e futuro.

As narrativas como recurso estratégico comunicacional propiciaram ao BNDES reforçar sua imagem perante seus públicos, como banco social e de desenvolvimento, mas que não se esquece de suas histórias, seus colaboradores, que são a base de sua conquista. Para enfim dar vez e voz a este evento o BNDES percebeu que não poderia excluir deste processo os seus funcionários, que tinham em suas memórias, afetivas e profissionais, grande parte da história do BNDES. Esta ação serviu como base para estimular e motivar as equipes no processo. São Paulo complementa:

A história do Brasil dos últimos 50 anos está fortemente vinculada à história do BNDES. A história do progresso do nosso País, e de como ele se transformou e modernizou nestas cinco décadas, é, ao mesmo tempo a história do BNDES (SÃO PAULO, 2004, p.34).

É perceptível a compreensão, do papel histórico, da organização na sociedade e vice-versa pela nova geração de gestores nas organizações. As histórias das organizações se cruzam e há uma nítida interferência na sociedade e vice versa. A interferência de seus objetivos empresariais, suas políticas e realizações se misturam com os objetivos sociais. Não há como viver presente e as perspectivas do futuro abandonando suas histórias e memórias do passado.

No BNDES as narrativas dos antigos funcionários trouxeram à tona histórias que resgatavam o nome, a voz, de sujeitos ordinários e já quase esquecidos ou nem mesmo lembrados pela organização. Ao narrar, estes sujeitos possibilitam não só o resgate da história, como a retomada de ações e identidade da organização. A partir daí a organização se reconta também. Se reconta através dos novos contadores de história do presente e do futuro, que recontarão a história guardada no acervo da memória da organização, advindas de perspectivas do passado, reinseridos no presente e no futuro. E também recontarão as novas histórias, geradas a partir daí.

Narrativas na Vale

A Vale para permitir que o público externo a conhecesse melhor e como forma de engajar seus empregados em torno da história que eles ajudam a construir diariamente, criou uma nova forma de atrair a atenção e sensibilizar convidando seus interlocutores para fazerem parte de sua história. Na página de seu site a Vale, no espaço PESSOAS, criou o IMAGINE VOCÊ AQUI. Este espaço traz depoimentos em texto e vídeo dos seus funcionários onde cada um fala de sua experiência pessoal e profissional. A ênfase dada nos depoimentos é mostrar como o funcionário conseguiu se realizar pessoalmente através do lado profissional e principalmente por estar trabalhando na Vale.

A base da campanha IMAGINE VOCÊ AQUI é enfatizar o sucesso profissional, as possibilidades de crescimento na empresa em todo o mundo, o constante desafio proposto na complexidade dos processos envolvidos no dia-a-dia do

trabalho, a interação da equipe e principalmente a inclusão de qualquer diversidade. Nos vídeos também são evidenciados a potência da Vale como organização multinacional. Em cada abertura de depoimento abre-se um mapa do mundo e localiza o país e a cidade de onde o funcionário está falando. É um recurso para mostrar a multinacionalidade enfatizando sua importância como empresa brasileira.

A funcionária Cristiane Costa e Silva, analista de segurança patrimonial fala em seu depoimento do quanto a Vale é importante em sua vida pessoal e profissional, enfatizando o seu constante crescimento na organização:

Entrar na empresa já com a possibilidade de crescer não só pessoalmente como profissonalmente, tá sendo muito bacana. [...] Eu me sinto desafiada o tempo inteiro de uma forma muito produtiva, porque quando você vai vendo sua área crescendo, expandindo, você quer crescer junto [...]. (SILVA, 2013)

Neste espaço, IMAGINE VOCÊ AQUI, existem outras informações que alimentam a importância da organização e a instiga o interlocutor a ter vontade de também trabalhar lá. No final de cada vídeo o funcionário convida: Vem pra Vale, você também vai se apaixonar. O IMAGINE VOCÊ AQUI aborda também o quanto a empresa é sólida, bem-sucedida e com forte presença global. E também o quanto ela cuida do meio ambiente e promove o desenvolvimento das comunidades onde atua. Além das oportunidades de carreira e crescimento profissional do funcionário. E ainda se posiciona como líder industrial, com estratégias de mercado desafiadoras, investidora em

tecnologias e preocupação ambiental e comprometida com a vida e o bem-estar do seu profissional. As histórias dos funcionários envolvem os interlocutores que tendem a visualizar a organização pelo viés mais humanizado, ou seja, relaciona-se a realidade de cada funcionário de forma a gerar uma percepção da própria organização.

Subjetivações potenciais do BNDES e VALE

A narrativa apresenta-se nestes contextos como uma história subjetiva reificada como objetiva. As narrativas são atos de produção de sentido. Imazato e Misoczky fazem sua própria conceituação de narrativa nas organizações: "A organização, dentro dessa nossa concepção (análise de narrativas), é tratada como uma construção discursiva, e o texto, como um processo em que os significados são emergentes, renegociados, dispersados" (MISOCZKY; IMASATO, 2005, p.1). O BNDES utilizou várias ferramentas para contar a sua história nos respectivos aniversários com o objetivo de criar uma empatia entre seus interlocutores e ao mesmo tempo envolver seus diversos públicos na rememoração deste acontecimento através da humanização da imagem do BNDES.

O trabalho de recuperação da memória do BNDES foi dividido em vários produtos, que tiveram como narradores principais os seus colaboradores. Dentre os recursos de comunicação gerados vamos avaliar os vídeos de 50 e 60 anos da instituição, onde colaboradores falam das ações de apoio ao desenvolvimento de micros, pequenas, médias e grandes empresas no país. Utilizar-se das narrativas para contar a

história do BNDES para enfatizar sua imagem e identidade como banco social. As narrativas reforçam a perspectiva da participação dos interlocutores, na construção da organização. Quando o colaborador dá voz à história do banco e se posiciona como protagonista, ali se desencadeia um processo interacional, no qual o cidadão comum passa a compreender a importância da organização para a sociedade e para ele próprio. Produz o sentido de pertencimento, vínculo de algo comum.

Dar voz aos colaboradores da organização como protagonistas do processo de construção da organização, propiciando o fortalecimento do orgulho de trabalhar no BNDES, como já foi dito acima, reforça a noção de identidade do banco. Assim o banco se mostra mais do que uma instituição financeira, ele consegue se apresentar como uma instituição territorial e de cada cidadão brasileiro. A voz do colaborador reverbera em cada parte da sociedade, como a voz do cidadão. Os vídeos evocam a potência do BNDES como banco social, uma vez que a fala dos colaboradores enfatizam todo o tempo esta questão. Isto foi o recurso estratégico usado pelo BNDES para conduzir o uso da narrativa em prol de seus objetivos, ou seja, pautar os colaboradores para transmitirem uma mensagem com cunho social. Assim o banco tem material para publicizar a sua imagem e identidade pela voz do colaborador.

As narrativas trouxeram para o BNDES os elementos para a construção de uma comunicação estratégica. Consolidou-se como recurso comunicacional por meio das narrações das experiências e das mudanças que estas proporcionarem aos sujeitos e por meio da interpretação livre de cada cidadão, mas que foram compatíveis com os objetivos do banco. Cada narrativa

proposta nesta campanha foi um ato de produção de sentido reificado, subjetivado por cada interlocutor.

Na Vale, as narrativas são usadas como um memorial diário, para reforçar a identidade e a imagem da organização através dos valores individuais. Convidar o colaborar da Vale para falar da sua história pessoal e profissional e vincular esta narrativa com os valores da organização, isto é o que a organização entendeu como uma forma de humanizar a imagem da organização. Utilizar-se das narrativas para contar a história de sucesso profissional e pessoal do colaborador para enfatizar sua imagem e identidade como organização inclusiva e de classe mundial. As escolhas dos colaboradores foram de forma estratégica, utilizando-se da inclusão e realização de sonhos como mote da campanha. O tema IMAGINE VOCÊ AQUI convida o interlocutor a se posicionar na organização, dando asas a inúmeras subjetivações. Este interlocutor pode se ver dentro da organização, em diversos cargos, com diversas formas de crescimento e "felicidade".

Dar voz aos colaboradores da organização como protagonistas do processo de construção da imagem da organização, propiciando o fortalecimento do orgulho de trabalhar na VALE. Quando a organização permite que o colaborador se mostre, ela conta que a fala dele vai reverberar a sua missão, visão e valores. Assim quando um colaborador, com excelente formação acadêmica fala do seu sucesso e ainda se mostra como cadeirante reforça o tom social da organização e não evidencia questões polêmicas como as ambientais e capitalistas. Na campanha o imaginário é o infinito, dá margem a todas as possíveis e impossíveis subjetivações. A ênfase é o sucesso profissional, as possibilidades de crescimento na empresa em todo o mundo,

o constante desafio proposto na complexidade dos processos envolvidos no dia-a-dia do trabalho, a interação da equipe e principalmente a inclusão de qualquer diversidade.

Através desta estratégia a Vale molda sua identidade com a identidade do funcionário, reforça os seus valores na edição das narrativas e é a partir daí que a organização se reposiciona para a sociedade. No vídeo não se percebe a "Vale mineradora", mas sim a "Vale" que emprega pessoas talentosas, que apoia o colaborador em toda a sua carreira, que não tem preconceito etc.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na experiência do BNDES e da VALE percebemos que as distintas ações foram usadas como uma ação de efemérides e ordinária respectivamente, ou seja, para reforçar - seja em uma data comemorativa ou no cotidiano de uma organização - suas imagens e identidades. Nos dois casos as narrativas mostramse como um poderoso recurso estratégico comunicacional na obtenção da atenção e atratividade de seus públicos. É na forma como se faz a apresentação desses elementos e dos eventos que se encontram um dos componentes da interpretação narrativa. Só podemos entender uma interpretação ou análise da narrativa se levarmos em conta como se montou a própria narrativa, sua disposição e sua interrelação com o ambiente, seu narrador e suas histórias. É aí que a organização usa toda a subjetividade da narrativa como potencial para alavancar seu discurso e reafirmar sua identidade, marca e reputação perante os públicos. Fica nítido o que uma organização pretende quando traz seus funcionários para falar de suas memórias e experiências. A organização tenta passar através dessas narrativas a base de seu discurso organizacional, incluindo missão, visão e principalmente valores. O narrador na organização traz uma visão humanizada à organização, uma vez que os fatos são expostos com uma linguagem acessível e temporal.

Para os autores Misoczky e Imasato (2005) o importante é o caminho para que haja um encontro entre o narrador e os interlocutores.

Contar e ouvir histórias é o que nos constitui conquanto seres humanos, conquanto nações e culturas, conquanto atores em um mundo de conflitos. Assumir as histórias e as narrativas em suas dimensões ontológicas, epistemológicas e metodológicas pode ser um caminho para que nos encontremos conosco mesmos, conquanto contadores e ouvintes de histórias sobre o fluxo de organizar no contexto em que vivemos, na sociedade que contribuímos para constituir cotidianamente (MISOCZKY; IMASATO, 2005, p. 93).

Quando nos deparamos com a Contação de Histórias ou Narrativas nas duas organizações, percebemos então suas proximidades e distanciamento. O sujeito quando narra se sente empoderado. O poder é justificado pelo espaço de escuta criado a partir da fala deste narrador. Tanto no BNDES quanto na VALE, os narradores são considerados importantes. São sujeitos que trazem à tona em suas histórias, tradição e valores a serem compartilhados. O narrador quando é ouvido carrega suas histórias com suas emoções e significados.

A abertura do processo dialógico é óbvia. A partir do momento que as organizações criam um espaço de escuta é gerado o processo dialógico. Neste sentido, o sujeito na organização também se empodera, porque percebe o seu valor e de sua fala no contexto da organizacional. Uma organização dialógica é mais democrática e com isso os sujeitos se percebem inseridos e respeitados neste contexto.

A polifonia é percebida e sua identificação com os interlocutores, e não obstante a reverberação fazendo assim com que todo o processo comunicacional tanto na sociedade, quanto nas organizações, se complete. É como um "viral" que se espalha e onde o reflexo do processo dialógico só fará sentido se o que foi reverberado produzir sentido para todos. Ou seja, haverá na organização senso de pertença, felicidade, envolvimento, se o ciclo dialógico instalado legitimar as falas dos sujeitos e os espaços de escuta.

O narrador, uma vez empoderado, levará adiante na organização, este sentimento, transformando a sensação singular em um processo coletivo. Em todos estes pontos vemos a proximidade entre BNDES e a VALE. Nestas organizações o processo dialógico instaurado juntamente com o espaço de escuta gera sentimento de empoderamento e pertença do sujeito e do grupo onde está inserido. Há de se separar apenas as formas e os perfis organizacionais, pois o *modus operandi* de cada uma se diferencia.

As histórias estão sujeitas às diversas interpretações singulares. Podem obter diversas versões e até divergirem-se entre elas, mas o ponto comum será sempre o significado, o simbólico desta história, seja a conquista, o prêmio, uma expansão de processo produtivo, etc. Este simbólico é que dá poder, porque a história vem carregada de experiência, do passado da organização ou da sociedade. Yannis Gabriel enfatiza a questão do simbólico nas histórias e completa:

A verdade de uma história não está em sua precisão, mas no seu significado, e paradoxalmente, na imprecisão, na distorção, ou até mesmo na mentira onde uma história pode trilhar um caminho para compreender de forma mais profunda o que ela contém, de individual e coletivo. (GABRIEL, 2000, p.180, traducão nossa)¹³

A leitura que fizemos destas narrativas não descarta a possibilidade de outras, mesmo seguindo os mesmos elementos de análise. Como não temos a ilusão de completude, sabemos de antemão que a análise não foi completa. A interpretação está relacionada ao leitor, às suas crenças, sua ideologia, o momento histórico em que vive. O mesmo elemento de uma dada narrativa pode ser interpretado de várias maneiras. Percebe-se, no entanto, um campo de tensão mediado pelas narrativas. De um lado as narrativas repletas de subjetivações e do outro lado a organização ávida por estas narrativas, que serão o reforço "adequado" para valorizar e fortalecer sua imagem, reputação e identidade. Este olhar para o sujeito narrador é uma forma estratégica que a organização encontrou para se mostrar mais "humanizada".

As narrativas nas organizações podem ser então, entendidas, como um recurso estratégico comunicacional, que ampliam o diálogo, potencializam a interação entre os sujeitos e reforçam a identidade coletiva do sujeito e que estas formas de comunicação possuem distintas formas de gestão, no contexto das

organizações. Podem ainda conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações.

REFERÊNCIAS

DOMINGOS, Adenil Alfeu. **Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32, 2009, Curitiba.

GABRIEL, Yannis. Storytelling in organizations: facts, fictions and fantasies. Oxford: University Press, 2000.

MISOCZKY, Maria Ceci; IMASATO, Takeyoshi. Narrativas e Histórias nos estudos organizacionais: um diálogo sobre refeências e práticas. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 77-96, dez. 2005.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. **Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias.** In: ABRAPCORP, 5, 2011. Redes Sociais, comunicação, organizações. p.1-17. Disponível em: <ht-

tp://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho rodrigo paulo.pdf> Acesso em: 4 ago. 2013.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. **Memória e narrativa** organizacional como expressões da cultura organizacional:o poder do storytelling. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) História e memória. São Caetano do Sul: Difusão, 2013.

v 4. (Coleção Face da Cultura e da Comunicação Organizacional. (no prelo).

SARLO, Beatriz. Tempo passado: cultura da memória e guinada subjetiva. Tradução Rosa Freire d'Aguiar. Belo Horizonte: Cia das Letras, 2007. p.128

SÃO PAULO, Elizabeth Maria de. 50 anos BNDES: memória de empresa - história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. Org. Paulo Nassar. Aberje Editorial. 2004. P. 33-41.

NOTAS

13 the truth of a story lies not in its accuracy but in its meaning-and paradoxically the inaccuracy, the distortion, or even the lie in a story can offer a path towards the deeper truth it contains, at an individual or collective level.

MANIFESTAÇÕES BRASILEIRAS DE 2013: NOVAS CONSTRUÇÕES ENUNCIATIVAS EM AUDÍOVISUAIS DAS MARCAS FIAT E JOHNNIE WALKER

Carolina Fernandes da Silva Mandaji 14

RESUMO

O tema deste trabalho são as relações enunciativas existentes entre as marcas Johnnie Walker e a Fiat e as manifestações ocorridas nos meses de junho e julho de 2013 em todo o Brasil. Trata-se de uma reflexão sobre as construções enunciativas de discursos midiáticos no cenário nacional e internacional. Esta investigação se propõe a entender os processos enunciativos, e portanto, discursivos e interacionais no uso da materialidade sincrética e audiovisual de anúncios publicitários das marcas Johnnie Walker e Fiat. Tanto a campanha "Keep walking, Brazil" da Johnnie Walker como a "Vem pra rua" da Fiat foram (re) contextualizadas em outros processos enunciativos durante as manifestações brasileiras. O objetivo é, além de refletir sobre o contexto de produção dos audiovisuais publicitários, também sobre uma nova apreensão de sentido pautada por processos enunciativos que não os das próprias marcas, mas sim, de outras e novas (pro) posições enunciativas. A base metodológica guia-se pelos estudos da Semiótica Discursiva e pelos pressupostos teóricos da Sociossemiótica.

Palavras-chave: Manifestações brasileiras; sentido; posições enunciativas; audiovisuais.

O enunciado: de um lado o futebol, do outro, as passagens

Os meses de junho e julho de 2013, no Brasil, foram marcados por manifestações em diversas cidades. Os olhares dos outros países do mundo estavam voltados para este país. Acontecia, então, a Copa das Confederações, evento teste para a próxima Copa do Mundo de Futebol, organizado pela FIFA (Federação Internacional de Futebol Associado). Tais manifestações mostraram uma realidade de organização diferente, começaram de forma conjunta, pelas redes sociais, e a princípio, tinha como objetivo questionar o aumento abusivo das passagens do transporte público.

Nesse primeiro momento, cidadãos das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro se organizaram e se manifestaram sobre a questão das passagens - inspirados pelo Movimento Passe Livre - mas sem uma liderança declarada, pelo contrário, de maneira descentralizada. "As mobilizações sempre foram muito mais amplas que o Movimento Passe Livre - que jamais se pretendeu dono de qualquer uma delas - e eclodiram, por vezes, em cidades e regiões onde nunca houve atividades do movimento" (MARICATO, 2013, p. 17).

As manifestações tomaram proporções maiores, movidas pelas milhares de mensagens e convites que se multiplicavam via internet, "apesar de a maioria dos jovens manifestantes usar

a internet para combinar os protestos, os temas continuam sendo produzidos pelos monopólios de comunicação", conclui MARICATO (2013, p. 72). A autora explica que ao mesmo tempo em que a internet se configura como um "espaço de interação entre indivíduos", também é mediada por um lado pelo mercado de consumo, por outro pela "inteligência" dos governos. Em meio a esse cenário, as mobilizações se espalharam para as demais capitais brasileiras e ainda continuam repercutindo.

Contextualizado este período, objetivo deste trabalho não seria apenas o de refletir sobre as manifestações brasileiras. mas identificar e descrever os diversos sujeitos e posições enunciativas em textos audiovisuais e publicitários de organizações internacionais neste período das manifestações ou durante a Jornada de Junho¹⁵. Para tanto, o recorte de corpus estabelecido foram duas publicidades televisivas, de anunciantes diferentes - Fiat e Jonnie Walker - veiculadas também em redes sociais e sites de visualização como uma espécie de clipe das manifestações. O que se propõe é buscar o sentido desse audiovisual recontextualizado, mergulhar no universo desse objeto semiótico, entendendo-o a partir de sua significação. Afirmava Greimas (2008, p. 11-16) a significação define o mundo humano, "só pode ser chamado 'humano' na medida em que significa alguma coisa", e, o que significa será situado por aquele que se interesse - o semioticista - no nível da percepção, pela descrição das qualidades sensíveis de tal objeto dado num determinado contexto. Temos, assim, um objeto semiótico entendido: pela sua significação, dada num contexto, por um discurso ou por proposições organizadas "cuja principal função é 'reproduzir' e 're-criar' (grifo do autor) a realidade" (FONTANILLE, 2007, p. 16).

De acordo com o Dicionário de Semiótica, efeito de sentido significa:

1) "impressão de 'realidade' produzida pelos nossos sentidos, quando entram em contato com o sentido, isto é, com uma semiótica subjacente"; 2) "o termo 'sentido' entendido como 'efeito de sentido', única realidade apreensível, mas que não pode ser apreendida de maneira imediata" 16; 3) o efeito de sentido corresponde à semiose, ato situado no nível da enunciação, e à sua manifestação que é o enunciado-discurso". (GREIMAS & COURTÉS, 2008, p. 155-156).

O sentido que o que procuramos nos aproximam de conceitos ligados às estruturas discursivas, àquelas pelas quais o destinador – neste corpus as marcas anunciantes e os sujeitos que disponibilizaram os audiovisuais montados a partir dos filmes publicitários das marcas e imagens das manifestações - coloca em jogo valores dispostos para a produção de um discurso, pela delegação a outro sujeito: o sujeito da enunciação. Fiorin (2005, p. 31) ensina que "o primeiro sentido de enunciação é o de ato produtor do enunciado".

Os teóricos Greimas & Courtès no Dicionário de Semiótica (2008, p. 147-148)¹⁷ explicam que a enunciação é o lugar da geração do discurso; é o lugar onde se dá a "colocação em discurso", onde há uma retomada das estruturas narrativas que se transformam em estruturas discursivas. Para que o uso de

linguagens se torne discurso, a primeira instância a ser observada na enunciação é a categoria de pessoa. A condição constitutiva dessa categoria é construída pelo diálogo, na reversibilidade dos papéis eu/tu. "O eu é o indivíduo que enuncia um discurso; o tu é o indivíduo a quem o eu se dirige; o aqui é o lugar do eu" (FIORIN, 2005, p. 55). Soma-se à instância produtora do discurso, o eu que enuncia, em dada espacialidade e correlata temporalidade. "[...] Porque a enunciação é o lugar da instauração do sujeito e este é o ponto de referência das relações espaço-temporais, ela é lugar do *ego, hic et nunc*" (FIORIN, 2005, p. 42).

Ao sujeito da enunciação cabe uma orientação transitiva, continua Fiorin (2005, p. 42), "um ato de mirar o mundo", ao que Greimas chama de intencionalidade fundadora da enunciação. Trata-se de perceber a enunciação como um enunciado-discurso, cuja função é a intencionalidade. Essa intenção configura-se na relação entre os actantes da comunicação, o eu, de um lado o enunciador, e o tu, instaurado por ele no discurso, o enunciatário. Do ponto de vista semiótico, é possível reconstruir a enunciação a partir da reconstrução, ou seja, do ato gerador do enunciado por operações de catálise. "A catálise é a explicitação, efetuada graças às relações de pressuposição que os elementos manifestos no discurso mantêm com os que estão implícitos" (FIORIN, 2005, p. 32).

Esses elementos implícitos ao lado dos traços explícitos são as marcas deixadas no discurso que nos permitem reconstituir o percurso traçado pelo enunciador, para o fazer interpretativo do enunciatário ser processado. Fiorin (2008, p.138) esclarece que "o enunciador e o enunciatário são o autor e o leitor, mas não o autor e o leitor reais, em carne e osso, mas

sim o autor e o leitor implícitos, ou seja, uma imagem do autor e do leitor construída pelo texto".

Voltemos ao obieto: como podemos descrever os sujeitos do enunciado: destinador/destinatário e passar às posições enunciativas, de enunciador-enunciatário? Os enunciados são diferentes, portanto, devemos falar de cada um deles. O primeiro, a publicidade intitulada "O gigante não está mais adormecido. Keep Walking, Brasil" 18 da Johnnie Walker, possui destinador a própria marca de bebida alcóolica (importada, fabricada na Escócia) e traz uma temática brasileira em seu vídeo. O segundo, da fabricante de veículos Fiat, também publicidade televisiva intitulada "#Vemprarua" 19. contextualmente veiculada durante o período da Copa das Confederações. As publicidades citadas apresentam um caráter institucional, nas quais as temáticas não estão focalizadas no produto a ser vendido, mas na própria divulgação da empresa e sua identidade, ou seja, de sua marca. Agora sim, podemos comecar a refletir sobre a utilização dessas duas publicidades para a criação de um terceiro audiovisual, com imagens dessas duas campanhas e imagens das manifestações.

DESCREVENDO OS AUDIOVISUAIS

O audiovisual da fabricante de uísque, conhecida mundialmente Johnnie Walker, ficou conhecida como "O gigante não está mais adormecido. Keep Walking, Brasil"²⁰. Essa publicidade ficou entre as cinco selecionadas no Grand Prix do Festival de Cannes, e foi a primeira de uma série de filmes publicitários que

traziam "países-tema" numa campanha da marca. Segundo informações divulgadas durante o período de veiculação da campanha (primeiro semestre de 2012) a inspiração para o filme foi uma lenda indígena que fala sobre "o gigante adormecido na Baía de Guanabara", no Rio de Janeiro.

O telespectador assiste a concretização visual da metáfora do despertar do gigante: formado pela Pedra da Gávea (cabeça), Pão de Açúcar (pés), Pedra Bonita, Corcovado, Morro Dois Irmãos e Lagoa Rodrigo de Freitas (corpo), todos eles pontos turísticos da cidade. A publicidade se encerra com a frase, mote da campanha: "O gigante não está mais adormecido. Keep walking, Brazil", discursivamente nos remete a uma temática econômica, de crescimento, ao mesmo tempo em que surge como um incentivo da marca a esse momento que o país atravessa.

O filme publicitário da Fiat, veiculado no primeiro semestre de 2013, portanto um ano depois da campanha da Johnnie Walker e mais próximo do período das manifestações, propõe uma relação discursiva entre os consumidores, convidando-os para as ruas, com quem mais entende de ruas: como afirmado pela voz off e pela assinatura do filme: a Fiat. A campanha tinha como temática principal a Copa das Confederações, era uma espécie de convite, com música e letra criada pelo grupo O Rappa, exclusivamente para o filme, que dizia a toda instante: "Vem pra rua, que a rua é a maior arquibancada do Brasil".

A campanha acabou se tornando hino das passeatas e mobilizações ao redor do país. Jornais e sites chegaram a publicar que por esse motivo a campanha teria saído do ar antes do previsto. "A Fiat elaborou a campanha Vem Pra Rua com foco único e exclusivo na Copa e na alegria e paixão que o futebol desperta nos brasileiros. Ela se insere em uma ampla plataforma de comunicação para celebrar os muitos momentos esportivos que o Brasil vive no presente e nos próximos anos",
defendeu-se a empresa em nota^{21.}

O terceiro audiovisual²² é uma versão dos dois outros filmes publicitários, veiculado em redes sociais e sites de visualização e traz uma compilação desses vídeos com imagens das manifestações. Ressalta-se: a música tema "Vem pra rua", do comercial da Fiat, fala em sua letra das pessoas participarem, "irem para as ruas, que a festa é aqui, que é hora de torcer, que o Brasil vai ficar gigante, grande como nunca se viu". É como se a música narrasse a trajetória do torcedor, inclusive as cores que mais aparecem no vídeo é o verde e amarelo, são bandeiras, torcedores com camisetas da seleção brasileira, além da região central de uma grande cidade, tomada por pessoas torcendo.

Antes de explorar as análises, pelas imagens do enunciador e do enunciatário cravadas no enunciado, convém dizer que a convocação do enunciatário para ler e interpretar o discurso-enunciado proposto pelo enunciador (destinador) fica evidente somente quando são analisadas as estruturas discursivas. Pelo conhecimento das instâncias de instauração do sujeito, com as pessoas, espaços e tempos, é que estaremos conhecendo esse discurso-enunciado. O contexto de recepção está inserido na construção enunciativa e sua depreensão é fundamental em termos de apreensão do sentido posto pelo enunciador ao enunciatário. É sobre o processar do sentido e as imagens dos sujeitos projetadas que iremos discorrer.

POSIÇÕES ENUNCIATIVAS NOS AUDIOVISUAIS: SUJEITOS, TEMPOS, ESPAÇOS

Na instauração de sujeitos do audiovisual vale discorremos sobre o narrador, aquele dotado de um dever e poder fazer qualificado pelo enunciador para conduz o enunciado e realizar as delegações de vozes aos actantes, interlocutores do discurso. No audiovisual, apresentam-se como possibilidades aquele narrador implícito que não se mostra, não se apresenta ou temos em outras sequências um narrador explícito. Esse narrador implícito/explícito é a própria câmera, que ora se esconde enquanto ferramenta de mediação, entre o que está sendo narrado e para quem está se narrando, ora "ganha vida" e passa a contar a história à sua própria maneira. E isso se dá pela plástica da cena, isto é, pelos movimentos de câmera e pela edição ou montagem. Nessas configurações, o sujeito da enunciação está delegando à câmera o papel de narrador. Esse narrador se confunde com a própria câmera que capta o narrado.

A câmera-narrador delegado do enunciador pode assumir, segundo Arlindo Machado, o ponto de vista de um "sujeito narrador onividente e tomar todas as imagens e sons considerados importantes para a plena visualização e audição da história" (MACHADO, 2000, p. 101). Esse narrador apreende o que se passa – como um observador com focalização total –, ele é onisciente e onipresente, sabe mais que os actantes, conhece os sentimentos e os pensamentos de cada um deles e os apresenta pelas suas escolhas. Essa posição de narrador explícito assumido pela câmera carrega consigo um efeito de sentido de subjetividade e muitas vezes, apresenta-se juntamente com uma narração off, seja pela voz de um dos actantes, seja pela voz

caracterizada de um narrador que não participa da narrativa contada.

Nos audiovisuais analisados da Johnnie Walker e da Fiat temos narrações semelhantes propostas pela câmera-narrador. No Johnnie Walker, a câmera acompanha o desenrolar das ações do gigante, antes adormecido, depois acordando. As imagens nos colocam junto às expressões dos actantes, de espanto, de admiração, de acompanhamento do momento representado. Existe uma espécie de "balançar" proposto pela montagem, de um lado com cenas em plano geral aberto que levam os telespectadores a vivenciarem o espaço dos pontos turísticos, do Rio de Janeiro, do Brasil, de pedras que rolam ou que se racham no acordar do gigante, por outro, cenas mais aproximadas dos actantes, daqueles que experienciam esse acordar.

Em termos semióticos, de acordo com o *Dicionário* (2008, p. 176-178), espaço²³ pode ser entendido pelo ponto de vista *geométrico*, *psicofisiológico* ou *sociocultural*, definindo-se ainda, de acordo com suas propriedades visuais. Enquanto a espacialização é "um dos componentes da discursivização que possibilita aplicar no discurso-enunciado uma organização temporal" (IDEM: 176), a localização seria um dos procedimentos dessa espacialização, definida como espaço *alhures* ou espaço *aqui* (espaço enunciativo)" (IDEM, p. 295). Se tomarmos a literatura, segundo Coelho (2000, p. 77), os espaços podem ter função estética como aqueles ambientes que servem de cenário à ação e que, embora descritos com riqueza de pormenores, não atuam nela, ou função pragmática, quando os elementos que servem de instrumento para o desenvolvimento da ação narrativa, por exemplo, para provocar, acelerar, reatar ou alterar a ação dos

actantes; ajudam a caracterizá-los, descrevendo o ambiente em que eles vivem; ou criando uma atmosfera propícia ao desenrolar da ação. Os espaços trazidos pelas publicidades são diferentes. No filme da Johnnie Walker, o enunciador se afasta do enunciado e instaura o espaço do *alhures*, quando nos apresenta o Brasil com "z". Já na Fiat, o objeto, produto da publicidade, o carro, está lá nas ruas, com as pessoas, o espaço instaurado é o do *aqui*, o do agora, o da presentificação do sentido vivido trazido pela música.

Apesar de não haver uma narração off durante o filme publicitário da Johnnie Walker, contribui para o sentido – entendendo-o a partir do sincretismo das linguagens visual, sonora, verbal – uma música instrumental, uma trilha crescente, que intensifica o suspense do que irá acontecer a partir do despertar de pedras que se transforma no gigante, culminando com o final do filme. A publicidade audiovisual termina com a imagem do gigante de corpo inteiro na Baía de Guanabara e o letreiro: "O gigante não está mais adormecido", seguido de tela preta e o letreiro com fontes amarelas: "Keep Walking, Brazil", finalizado com a marca Johnnie Walker. Pela lenda do gigante toma-se o Brasil, com "z", aquele internacional, com posicionamento econômico no mercado externo.

Tal sentido é marcado pelo slogan da marca, traduzido como "Continue caminhando", mas delimitando esse espaço referido pela campanha, "Continue caminhando, Brasil". O verbo no gerúndio nos propõe um sentido aspectualizado, ou seja, intensificado, não pela ação finita de um caminhar, mas por uma ação que se prolonga, que já se iniciou e vai "continuar", como dito pela slogan. Temos no *Dicionário de Semiótica*, uma significação para o verbete aspectualização:

[...] o aspecto é introduzido na linguística como "ponto de vista sobre a ação", suscetível de se manifestar sob a forma de morfemas gramaticais autônomos. Tentando explicitar a estrutura actancial subjacente à manifestação dos diferentes "aspectos", fomos levados a introduzir nessa configuração discursiva um actante observador para quem a ação realizada por um sujeito instalado no discurso aparece como um processo, ou seja, como uma "marcha", um "desenvolvimento". (DICIONÁRIO DE SEMIÓTICA, 2008, p. 39).

Essa ação irá se manifestar ainda no tempo do enunciado. Cabe-nos discorrer sobre esses efeitos de sentido criados pela temporalidade com o interesse pelo envolvimento do outro, do telespectador. Diz Medola (2001, p. 84) que os efeitos de sentido "[...] semelhantes às experiências de temporalidade experimentadas no mundo natural, promovem um maior envolvimento do enunciatário pelo mecanismo de identificação". Por isso, tentaremos refletir como esses momentos aparecem nos audiovisuais, principalmente relacionando o filme publicitário da Fiat e o audiovisual montado com imagens das manifestações. O audiovisual citado envolve um sujeito manipulador, a própria marca, no processar do sentido, faz uso de sua racionalidade, com seus próprios julgamentos e seus sistemas de valores.

Entretanto, uma vez que o audiovisual apresenta uma montagem com a música tema da publicidade Fiat e imagens das manifestações retoma a estratégia utilizada pela marca, agora com novos julgamentos e novos sistemas de valores. O "Vem pra rua" junto às imagens das manifestações instaura o tempo presente da enunciação e do enunciado: Copa das

Confederações. Mais que isso, o "Vem pra rua", antes na publicidade com "Quem entende de rua" (como é narrado pelo audiovisual), se transforma no "Vem pra rua", juntar-se aos demais nas mobilizações sociais ao redor do país. As imagens da publicidade de pessoas juntas, assistindo aos jogos, dançando, dos carros nas ruas, são substituídas pelas pessoas nas manifestações, por imagens aproximadas dos cartazes com suas reivindicações.

Como nos lembra Landowski, a lógica da manipulação estabelece estratégias do *fazer fazer* o outro:

Interagir desse modo é em primeiro lugar atribuir ou reconhecer no outro uma *vontade* e, a partir daí, procurar pesar suas motivações e suas razões de agir: é tentar fazê-lo querer isso mais que aquilo, de forma que – de sua plena vontade ou ao contrário, como dizemos, "a morte do espírito" – ele não pudesse não querer executar o que nós projetamos para ele. (LANDOWSKI, 2005, p. 12).

Como se estabelece esse fazer fazer o outro a partir de enunciados que se sobrepõe. O querer da Fiat e seus interlocutores não é o mesmo querer do sujeito responsável pela veiculação do audiovisual editado e montado a partir dos audiovisuais Johnnie Walker e Fiat. Mas será que podemos afirmar que a estratégia utilizada outrora ainda está lá, que o sentido permanece cristalizado? Entendemos esse sentido dos dois audiovisuais como experienciado, mesmo que posteriormente montado, esse, talvez, tenha sido o principal sentido procurado pelos sujeitos para o audiovisual com as imagens das

manifestações. O tempo de um e de outro *fazer*, seja vivenciando, seja participando, apresenta um sentido ao telespectador que é o desse vivenciar e participar. Mesmo objetivo do audiovisual convite às manifestações.

Temos, assim, o manipular dos sujeitos discursivos, seguindo os Regimes de Interação e Sentidos propostos por Eric Landowski, que coloca em relação os sujeitos em seus percursos de possibilidades, trata-se do procedimento do ajustamento, numa nova busca pelo sentido. Segundo nos leva a refletir o autor:

Por isso Greimas inventa, ou reinventa a estesia, a sensibilidade, o corpo, enfim as condições mesmas do que chamamos por nosso lado o ajustamento: em favor de algum acidente que permitirá a negação ou a ultrapassagem dos programas fixados com antecedência, isso será a passagem de uma cotidianidade marcada pelo máximo de segurança possível, e correlativamente pela insignificância e o tédio, para uma vida "outra" em que as relações entre actantes não terão nada mais de seguro, mas em que, em contrapartida, elas farão sentido. (LANDOWSKI, 2005, p. 33).

Seguindo, assim, por essa metodologia, entendemos que a compreensão e apreensão dos efeitos de sentido de nosso objeto, passa por outro processo interativo, não apenas pelo procedimento de manipulação, mas por outro, cujas relações com o mundo natural nos dão cotidianamente a experiência. Estamos nos referindo ao procedimento de ajustamento, cuja interação entre os sujeitos envolvidos não é dada somente pela

comunicação – seja persuasiva por mensagens, valores modais ou objetos de valor – mas, sobretudo, pelo *contato*.

Landowski (2005, p. 21-22) explica que, nesta interação, a competência modal não é mais o que guia os interactantes, trata-se de uma interação entre iguais, na qual as partes co-ordenam suas dinâmicas respectivas sobre o modo de um *fazer junto*, e completa que se trata de uma interação de se *sentir* reciprocamente, diferente da competência dita modal, e batizada pelo autor de *competência estésica*. A interação que, antes estava fundada num *fazer crer* – baseada na persuasão, entre as inteligências – fundar-se-á agora no *fazer sentir* baseada no contágio entre sensibilidades.

Essa instauração da competência estésica, do fazer sentir o outro, que prevê a interação se dá no espaço da tela, do audiovisual. Parte-se do pressuposto de uma atuação do espectador com o ambiente imagético (sua atuação) correspondente ao próprio projeto de significação instaurado (atualizado) pela situação proposta entre o actante e quem assiste. Fechine explica que o sujeito é o responsável pela transformação de seu estado, "ao ligar a televisão para colocar-se em contato com o fluxo televisual, operação na qual se produz um prazer ou uma forma de 'gosto' identificados agui à própria experiência de fruir a mesma programação" (2003, p. 105). Ambas as publicidades evoluem para tal proposição no seu processar de sentido. Sobre essas interações discursivas que são processadas nos enunciados da mídia em geral, Oliveira (2001, p. 4) nos ensina que eles "[...] podem ser pensados no processamento da estruturação enunciativa que os significa no e pelo ato de instaurar os sujeitos na experiência de produtores do sentido. Assumindo que o sentido não lhes é jamais inteiramente dado, cabendo-lhes sempre um tipo de participação na sua construção [...]".

Os dois filmes publicitários assumem tal sentido quando propõem essa interação participativa na experiência do assistilo, do entrar em relação discursiva. Essa mesma interação é "cobrada" pelo audiovisual montado com as imagens da manifestação, uma vez que propõe essa experiência do vivido vivido, do estar no mundo, do participar de uma mobilização social.

ACIDENTE OU CONCLUSÃO?

Ressaltamos, aqui, que o compartilhar entre o sujeito enunciador e o enunciatário é dado na interação, por um sentir por meio da instauração dos sentidos do enunciatário. Esse é processado nessa interação pelo "diálogo" com o telespectador, obtido a partir da exploração da linguagem televisual sincrética, mas também das escolhas discursivas. Esse compartilhar nos leva ainda, a propor que a edição e montagem dos filmes publicitários no audiovisual com imagens das manifestações caracterizam outro procedimento descrito por Landowski: o acidente. O autor explica que nesse regime, o sujeito pode retomar a iniciativa:

Em vez de continuar a fazer como ele faz somente porque um dia, um outro, ou ele mesmo, há muito tempo estipulou que seria assim que se faria daí em diante, ele pode de repente – em favor sem dúvida de algum acidente – ser levado a parar um instante de cumprir maquinalmente e em toda confiança o mesmo

sintagma, levantar o olhar, ver-se realizando-o, se questionar por uma vez sobre as razões de sua "necessidade", e de súbito, perceber que ele poderia proceder diferentemente. E mesmo, finalmente decidir, sim, fazer doravante de outra forma – com bons motivos também, mas evidentemente diferentes, ao mesmo tempo em substância e por seu estatuto, daquela que motivavam até então sua fidelidade ao uso instituído. (LANDOWSKI, 2005, p. 18).

Com a possibilidade de que um acidente possa romper com a normalidade desta apreensão e fazer surgir um novo sentido para ela, "o instantâneo estabelecimento de um novo 'estado de coisas'", como afirma Greimas (2002, p.73). Esse novo estado de coisas traz o sujeito enunciatário das mídias publicitárias, a sujeito enunciador, recontextualizando os primeiros enunciados e, fazendo surgir um novo sentido, agora, agregado às manifestações brasileiras.

REFERÊNCIAS

COELHO, Nelly Novaes. *Panorama histórica da literatura infantil/juvenil:* das origens indo-europeias ao Brasil contemporâneo. São Paulo: Ática, 1994.

______. Literatura infantil: teoria, análise, didática. São Paulo: Moderna, 2000.

2006.
FECHINE, Yvana. <i>Televisão e presença</i> : uma abordagem semiót ica da transmissão direta. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008.
FIORIN, José Luiz. <i>Elementos de Análise do Discurso</i> . 9. ed. São Paulo: Contexto, 2000.
As astúcias da enunciação: as categorias de pessoa, espaço e tempo. São Paulo: Ática, 2005.
<i>Em busca do sentido:</i> estudos discursivos. São Paulo: Contexto, 2008.
FONTANILLE, Jacques. <i>Semiótica do discurso</i> . Trad. de Jean Cristtus Portela. São Paulo: Contexto, 2007.
GREIMAS, Algirdas Julien. <i>Da imperfeição</i> . Pref. e Trad. Ana Claudia de Oliveira. São Paulo: Hacker, 2002.
& COURTÉS, J. <i>Dicionário de</i> Semiótica. Tradução Alceu Dias Lima [et al]. São Paulo: Contexto, 2008.
LANDOWSKI, Eric. <i>A sociedade refletida:</i> ensaios de sociossemiótica. Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: EDUC-Pontes 1982.
<i>Presenças do Outro, ensaios de sociossemiótica</i> . Trad. Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: Perspectiva, 2002.

CHARADEAU, Patrick. Discurso das mídias. São Paulo: Contexto,

_____. Interactions Risquées. Limoges: Pulin, 2005.

FAIRHURST, Gail T., PUTNAM Linda. As organizações como construções discursivas. IN: *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*.

MACHADO, Arlindo. *A televisão levada a sério*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2001.

MARICATO, Ermínia (org.). Cidades Rebeldes: Passe Livre e as manifestações que tomaram conta das ruas do Brasil. São Paulo: Boitempo: Carta Maior, 2013.

MEDOLA, Ana Sílvia Lopes Davi. Novela das oito e suas estratégias de textualização: "Terra Nostra", a saga ressemantizadora. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, Ana Claudia de. *Discurso midiático como experiências do sentido*. Por uma tipologia das interações discursivas. Grupo de trabalho "Epistemologia da Comunicação", do XIX Encontro da COMPOS/PUC Rio. Rio de Janeiro, RJ, 2010.

NOTAS

14 Bacharel em Comunicação Social pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA), mestre e doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, docente do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: cfernandes@utfpr.edu.br.

- 15 Na coletânea de trabalhos intitulada "Cidades Rebeldes: Passe Livre e as manifestações que tomaram as ruas do Brasil", publicado pela Carta Maior, vários pesquisadores utilizam esse termo para se referir as manifestações que ocorreram no Brasil, principalmente no mês de junho de 2013.
- 16 O Dicionário de Semiótica (2008, p. 155) explica que a semântica não é a descrição do sentido, mas a construção que, visando a produzir uma representação da significação, só será considerada validada na medida em que for capaz de provocar um efeito de sentido comparável.
- 17 Nos verbetes enunciação e enunciado do *Dicionário de Semiótica* (2008, p.166-170).
- 18 Disponível em http://www.youtube.com/watch?v=0QTn-WfDFY8, acessado em agosto de 2013.
- 19 Disponível em http://www.youtube.com/ watch?v=SxMIwZZPlcM, acessado em agosto de 2013.
- 20 Mais informações podem ser encontradas no site da agência Neogama, no endereço http://neogamabbh.com.br/johnnie walker.html.
- 21 Disponível em http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/campanha-vem-pra-rua-nao-saira-do-ar-diz-fiat, acessado em

agosto de 2013.

- 22 Pode ser visualizado nos seguintes endereços: http://www.youtube.com/watch?v=nf9VS144asM e http://www.youtube.com/watch?v=-91ZIr_u67I
- 23 Os seguintes verbetes: espacialização, espaço, localização espaço-temporal e proxêmica foram pesquisados no *Dicionário de Semiótica* (2008).

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO UM VALOR NAS ORGANIZAÇÕES

Daniela Gouvea Modolo

RESUMO

O presente ensaio busca entender por meio de uma análise teórica o significado da comunicação sustentável como valor para as organizações. Partindo dessa premissa e tomando como subsídio a discussão das organizações aderirem a um comportamento cada vez mais sustentável como um diferencial tanto social, como econômico esse ensaio traz a relação da comunicação com o desenvolvimento sustentável transformando a realidade organizacional com ações cada vez mais sustentáveis. Dessa maneira, entende-se a comunicação sustentável como o processo intrínseco a construção de uma nova realidade organizacional responsável por mobilizar esforcos voltados à transformação social motivando o conhecimento e aprendizado organizacional por meio de práticas contínuas e permanentes. Revela-se, portanto, que a participação dos indivíduos nesse processo são ingredientes essenciais para que essa comunicação seja vivenciada nos contextos organizacionais.

Palavras-chave: ComunicaçãoSustentável; Desenvolvimento; Sustentável; Organizações

INTRODUÇÃO

As organizações lidam, no ambiente em que estão inseridas, com uma série de fatores que revelam a grande incerteza que possuem em relação ao seu futuro. Essa configuração atual se deu, em grande parte, graças às diversas transformações sociais, econômicas e culturais pelas quais a sociedade está passando e que transformou, também, o valor das organizações no cenário social. Mais do que oferecer bens e serviços de qualidade, as organizações foram obrigadas a pensar e a se empenharem no compromisso com seus públicos, com a sociedade e com o seu ambiente (ecossistemas naturais).

Diante desse cenário, o tema sustentabilidade vem se tornando um dos assuntos mais pertinentes no que se refere às organizações e ao modo em que elas se relacionam com a sociedade, relações essas, que têm se apresentado de grande importância para sua própria sobrevivência.

O conceito de sustentabilidade, nesse ponto de vista, ganhou muito espaço de discussão e debate no cenário organizacional, passando a adquirir, nos dias de hoje, grande importância nos assuntos relativos ao século XXI.

Dentre todas as definições desse conceito, a mais considerada é a do *World Business Council for Sustainable Development*¹,órgão responsável por propor a sustentabilidade como "formas de progresso que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidade". (CEBDS, 2010, p.16). Partindo dessa perspectiva de analisar a sustentabilidade como progresso que tem o intuito de garantir o presente sem

comprometer o futuro, nota-se a significativa tendência que, além das dimensões econômicas, as dimensões sociais e ambientais a sustentabilidade também comece a ser parte integrante do ambiente organizacional fazendo com que as organizações atuem em um modelo de desenvolvimento sustentável estabelecido atualmente pelo mercado perpetuando suas ações sem que isso prejudique o seu próprio futuro.

Como ressalta Elkington,

"O desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares" (ELKINGTON, 2001, p. 429).

Nesse raciocínio, o autor nos apresenta o modelo de desenvolvimento sustentável sendo aquele que ampara uma organização em três pilares conhecido como – *Triple BottomLine* (JhonElkington,1998) – social, econômico e ambiental - e que exige uma nova filosofia e uma nova mentalidade organizacional, que seja capaz de reavaliar todos os conceitos, processos e práticas organizacionais para um fim maior, a sustentabilidade. Por meio desse modelo, que representa uma ruptura com o sistema capitalista atualmente caracterizado por analisar o valor econômico como o único e mais valioso propósito de uma organização, é possível enxergar a sustentabilidade como um elemento estratégico e fundamental para a própria sobrevivência organizacional.

Observa-se também que um dos grandes obstáculos em relação à sustentabilidade tem sido encontrar a maneira mais adequada de incorporar os conceitos e práticas sustentáveis no cotidiano das organizações. Desse modo, este trabalho anseia expor um conjunto de reflexões a respeito da originalidade dos temas Desenvolvimento Sustentável e Comunicação Sustentável como uma maneira de entender o significado da comunicação sustentável como valor para as organizações buscando compreender melhor como essa prática sustentável pode ser vivenciada.

Esse ensaio, parte do desígnio apresentado por Meneghetti (2011) onde o ensaísta deve apresentar fragmentos de pensamentos, reflexões iniciais e parciais não necessitando apresentar um sistema metodológico de pensamento, uma vez que o método do ensaio teórico consiste segundo o autor, no reconhecimento da originalidade do ensaio por parte daqueles que o irão ler. Também parte do pressuposto salientado pelo autor que o ensaio na administração possibilita a transgressão lógica, ou seja, ele permite uma maior reflexão crítica do objeto estudado, também tido como uns dos objetivos deste ensaio.

Para uma melhor compreensão o trabalho encontra-se dividido em três tópicos, onde o primeiro tópico trata de uma análise acerca do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade, considerando os contextos e as condições que tornaram esses conceitos temas tão recorrente e cada vez mais consolidados nas organizações. O ensaio traz, também, a discussão de valor nas organizações partindo do pressuposto de que para se enxergar a comunicação sustentável como um valor é necessário entender o que representa valor para a organização. Finalmente, o ensaio revela a comunicação sustentável como

um conceito novo que instiga as pessoas a pensarem a comunicação no processo de consolidação da sustentabilidade fazendo com que ela seja uma realidade na organização e não somente um discurso vazio.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE: NOVOS CONCEITOS DE ENXERGAR AS ORGANIZAÇÕES

Apesar de possuir diversas definições e conceitos que se diferem, o termo sustentabilidade está relacionado ao ato de preservar as reservas do nosso planeta, sejam elas sociais, culturais, ambientais ou econômicas. A classificação mais conhecida desse termo é a do World BusinessCouncil for Sustainable Developmentpode que define sustentabilidade como "formas de progresso que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades" (CEBDS, 2010, p.16).

Nesse sentido, Ferreira (2005, p.315) observa que "numa sociedade sustentável, o progresso é medido pela qualidade de vida (saúde, longevidade, maturidade psicológica, educação, ambiente saudável, espírito comunitário e lazer criativo) ao invés de puro consumo material, visão também explicitada pelo sociólogo Amartya Sen (1999) onde analisa que a qualidade de vida não deve ser mensurada pela nossa riqueza econômica. Isto é, em uma visão crítica, o ser humano necessitaria conhecer as particularidades do planeta para assim utilizá-lo por longo período assegurando a continuidade da própria espécie (SCHWEIGERT, 2007).

Costanza, Daly e Bartholomew (1991) também definem sustentabilidade como um relacionamento entre sistemas econômicos humanos e sistemas dinâmicos num sentido mais amplo onde para os autores: (1) a vida humana pode continuar indefinidamente; (2) os indivíduos humanos podem florescer; e, (3) culturas humanas podem desenvolver-se, porém, os efeitos das atividades humanas devem permanecer nos limites, de maneira que não destruam a diversidade, a complexidade e a função de sistema ecológico de apoio à vida.

A sustentabilidade quase sempre é relacionada à preocupações ecológicas, principalmente quanto à escassez dos recursos naturais, entretanto, como salienta Sachs (1993), esse conceito transcende essa visão, pois ela se insere em todas as dimensões. A sustentabilidade vai além da dimensão ambiental, ela permeia as dimensões sociais, econômicas e políticas como visto anteriormente. Capra (1993) complementa esse pensamento ao apresentar que uma dimensão é responsável por compartilhar um conjunto de princípios com todas as outras dimensões.

Soto (2002), nessa perspectiva, insere-a em todas as dimensões, seja a social, a política, a cultural ou a econômica, propondo uma sociedade mais igualitária, isto é, que seja capaz de criar condições que diminuam as injustiças existentes. O autor destaca à dimensão ambiental, tendo em vista que o mesmo defende, em suas referências, o pensamento de que a concretização do desenvolvimento sustentável não se concretizará enquanto houver destruição dos recursos naturais.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Araújo e Mendonça (2009) apresentam uma importante diferenciação de visões entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Segundo a concepção desses autores, a primeira visão refere-se ao fato que se desenvolvem e se mantém em crescimento ao longo do tempo. Já a segunda aborda a sustentabilidade como à capacidade de auto-sustentação, ou em outras palavras, de se manter sustentável. Neste sentido, os autores explanam que uma atividade sustentável é aquela que pode ser mantida por um longo período, para não se esgotar mesmo com os possíveis imprevistos que podem vir acontecer.

Segundo Ioschpe (2005), a expressão Desenvolvimento Sustentável surge do debate ecológico das décadas de 1960 e 1970 e está sendo utilizada na área social para se referir aos problemas de esforços desenvolvimentistas humanos em longo prazo. Para o autor, o desenvolvimento só é sustentável quando ele pode trazer às gerações futuras um nível de desenvolvimento per capita igual ou superior àquele atingido pela geração presente (Ioschpe, 2005, p. 137), sendo possível perpetuar a nossa própria sobrevivência.

Assim sendo, Soto (1995) discute que um grupo de autores considera o desenvolvimento sustentável fator principal para atingir o objetivo de uma sociedade mais justa e igualitária, tornando a dimensão social causadora dessa nova postura. Entretanto, de acordo com o autor existe outro grupo que considera que o desenvolvimento sustentável só poderá ser alcançado se não destruir os recursos naturais, explicitando que a dimensão social também está inclusa nessa condição, assim está nítida a participação direta dos indivíduos nessa transformação social.

VALOR

Na obra de Sartre, "O Ser e o Nada", podemos constatar que o ser humano se descobre no interior de um mundo já constituído, que é "um mundo de valores que só tem sentido porque quem dá sentido [...] é o próprio ser humano" (Sartre, 1993, p. 67). Por assim dizer, a vivência em coletividade conduz à designação dos valores que fundamentam a vida social. Para o autor, os valores são qualidades que nos permitem adjetivar a realidade e como tal são indispensáveis para uma vida humana, que é sempre social e institucionalmente integrada.

Casali (2008) também salienta que há quem pense os valores como entidades com vida própria, uma realidade abstrata, entretanto os valores não existem fora da realidade material, fora da prática, fora da ação, eles são qualidades dos seres e das suas ações e assim podemos pensá-los em duas classes: valores instrumentais e valores intrínsecos.

O valor instrumental seria as "medições econômicas, mas também políticas, sociais e culturais" (CASALI, 2008.p 55). Como exemplo, as qualidades dos objetos,das ações, dos indivíduos como agentes são a referência de valor,isto é,algo vale quando serve a alguma ação.

Também definido pelo autor o valor intrínseco é inerente ao ser humano, como ser vivo ele se faz, se desenvolve, realiza talentos, realiza seu bem-estar e a sua felicidade. Esse valor intrínseco poderá ser usufruído pelo próprio indivíduo, assim como também poderá ser compartilhado gratuitamente com o outro,formando o valor coletivo.

Moacir Gadotti (2005) também nos traz outra perspectiva de valor, como sendo cooperação, compaixão e solidariedade, esses são valores vitais para sobrevivência e qualidade de vida. A seu ver, os valores humanos fundamentais são: intuição, a emoção, a sensibilidade. Tudo isso porque nós como seres humanos sentimos, percebemos, amamos, sonhamos e para nos dimensionar como membros de um imenso mundo, para assumirmos novos valores, baseados na solidariedade, na afetividade, na transcendência e na espiritualidade, superando a lógica da competitividade e da acumulação capitalista, devemos evoluir nossos conceitos.

José Eli da Veiga, em entrevista para a Revista Página22 (julho de 2010), observa a sustentabilidade como um valor emergente que instiga nossa atenção para "a ideia de futuro", independente do uso que dela se faça. A seu modo de ver, nenhum outro valor tinha trazido até aqui a dimensão de responsabilidade como o futuro, onde diz que "a nossa atual responsabilidade para com o que ocorrerá com nossos tataranetos."

Nada obstante a essa realidade, Veiga (2010) discute as diferentes formas de uso do termo sustentabilidade para o autor "[...] exatamente isso é o que as queixas da falta de uma definição de sustentabilidade ignoram. Não levam em conta que se trata de um novo valor" (p.13)." Para ele, assim como felicidade e justiça, sustentabilidade é um valor, o que evita o aparecimento de uma definição precisa e concisa. É fundamental a organização pensar a aplicação da sustentabilidade como conceito ou valor (VEIGA, 2010).

Baldissera, também estuda o valor da sustentabilidade no ambiente organizacional, para o autor o valor constitui-se em três tipologias de que são essas: "valor central", "valor periférico e/ou estratégico de mercado" (BALDISSERA, 2009b, p. 48-9). Também observa que quando a sustentabilidade adquirir

um valor central (valor absoluto) na organização, respeitando os impactos e limites da existência humana, ela estará objetivando a continuidade da sua própria vida (BALDISSERA, 2009b).

Também inserido no contexto organizacional, Michael Fullan (citado por Hargreaves e Fink, 2007, p. 31) define a sustentabilidade como "a capacidade de um sistema para se envolver nos aspectos complexos de um aperfeiçoamento contínuo, consistente e com valores humanos profundos".

Desse modo, os valores respondem às seguintes perguntas: "O que nos rege? Quais os princípios que orientam a nossa atividade?" (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 99). No entanto, o mundo humano concreto não é só emotivo, ele é também racional ele possui uma racionalidade prática que exige a definição de uma escala de valores que viabilizem a vivência em ambientes organizacionais onde cada um se sinta respeitado.

Para tanto, Gadotti (2005) entende que o maior objetivo seja integrar princípios, valores, e práticas de desenvolvimento sustentável em todos os aspectos tanto organizacionais como sociais para assim orientar o comportamento humano em relação ao que é e o ao que não é sustentável, para assim ser possível viver mais sustentavelmente suas vidas.

Para o autor, a sustentabilidade não é hoje apenas um valor, é condição de sobrevivência de todos. Nesse sentido, ela precisa ser considerada como um conjunto de princípios e valores a nos guiar para um mundo onde predominem os valores da solidariedade e da sustentabilidade.

COMUNICAÇÃO SUSTENTÁVEL

A comunicação sustentável é um tema muito novo nas organizações, definido como arranjo constante entre as partes interessadas em conformidade com o processo de gestão. Isto é, combinar expectativas e superar conflitos são condicionantes que validam as diretrizes de ação e consolidam a comunicação para a sustentabilidade.

Godemann e Michelsen (2011) contextualizam o surgimento da Comunicação Sustentável (CS) nos anos 90, época em que a preocupação com o meio ambiente já era madura e se discutiam, então, a política e a economia. Estava em foco a insatisfação generalizada com o desenvolvimento não sustentável. Os autores explicam que a globalização, tanto por relações políticas que se fortalecem até hoje entre os países, quanto pela presença de multinacionais e transnacionais, fez com que o problema atingisse o mundo todo, em diferentes proporções. O amplo acesso a informação possibilitou que o debate sobre as soluções tivessem a mesma trajetória, fazendo da sustentabilidade uma demanda global. Nesse contexto, os autores afirmam que:

"As consequências desse desenvolvimento mundial só podem ser solucionadas se os homens assumirem sua responsabilidade e remodelarem suas relações, entre si mesmos e entre o mundo natural. Isso demanda um processo social de entendimento mútuo que trata das duas causas desse desenvolvimento e suas possíveis soluções. Em outras palavras, um processo de comunicação e entendimento mútuo que também é conhecido como Comunicação Sustentável". (GODEMANN E MICHELSEN, 2011,

Lattuada (2011) considera que, ambientada pelas organizações, a Comunicação Sustentável pode ser entendida como sinônimo da comunicação de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A autora destaca a importância de a CS estar integrada aos planos de comunicação na organização, alcançando todos os seus públicos e considerando características próprias dos mesmos, a própria valorização do indivíduo. Dessa forma, a comunicação sustentável deve respeitar a transparência, o cuidado com o meio ambiente, o comprometimento com todos os públicos e com o bem comum.

Embora a atenção das organizações tenham se voltado cada vez mais para a sustentabilidade (sobretudo em relação ao meio ambiente) em decorrência da conhecida influência na imagem, a autora defende que a comunicação sustentável provoca a exposição da organização para com seus indivíduos. Esse fato afirma a necessidade de se integrar a sustentabilidade na comunicação, para que seja experimentada em todos os âmbitos e integrada à própria organização. Dessa forma, se favorece o que a autora denomina "comunicação da verdade": a coerência entre o que é e o que parece ser, entre as ações e a comunicação.

A comunicação sustentável também pode ser um caminho direcionador para a sustentabilidade, pois a comunicação impulsiona e incentiva compromissos de longo prazo e estimula interações participativas (franz-balsen; heinrichs, 2007). Entretanto, a falta de comunicação, muitas vezes comum nesse contexto, acaba inibindo as ações de sustentabilidade, pois se confere prioridade a de debate do assunto, em detrimento da comunicação para as partes externas ao processo (velazques et al., 2005; herremans; allwright, 2000)

Tal afirmação ratifica a importância, já destacada nessa reflexão teórica, da comunicação como elemento estratégico na consolidação de uma cultura sustentável nas organizações (velazqueset al., 2005; franz-balsen; heinrichs, 2007)

O comportamento e as ações coletivas são essenciais para se reconhecer avanços em direção a sustentabilidade já que esta tem relação com fenômenos sociais, ambientais e econômicos. Nesse sentido, a participação tem fundamento central no conceito. Petts (2000) explica que a comunicação sustentável deve ser transparente, aberta e convidativa, já que a participação e o diálogo são fundamentais nesse processo.

O autor problematiza que, muitas vezes, possibilitar um envolvimento intenso pode dificultar a busca por interesses, aumenta a influência de grupos organizados sobre os negócios e pode atrasar a tomada de decisões. Existe, por um lado, a dificuldade de gerenciar a ampla participação, mas por outro, a consciência de que a busca pelo interesse público impacta expressivamente a imagem. Deve ser um processo que satisfaça todos os stakeholders.

Fica nítido que informar sobre sustentabilidade e pautá-la não é o suficiente para a realidade organizacional, a sustentabilidade deve sim ser vivencidada. A comunicação sustentável pretende construir o conhecimento necessário para a transformação da sociedade, chegando ao nível dos processos e dos relacionamentos, como explicam Godemann e Michelsen (2011).

Para isso, os autores enfatizam a necessidade do uso de elementos e métodos para vivenciar a comunicação sustentável. Dentre eles, estimular determinados comportamentos ou mobilizar pessoas em torno de uma causa. Além de otimizar a

Comunicação Sustentável, consegue atingir indivíduos e estilos de vida modificando-os como seres humanos.

As estratégias de empoderamento ocupam um importante espaço na CS, pois tem a responsabilidade de emancipar os cidadãos para que atuem diretamente em sua realidade, transformando suas condições de vida (GODMANN; MICHELSEN, 2011). Exige a união de comunicação, participação e educação, que resultam em uma sociedade civil ativa, que busca e aproveita as oportunidades de participação criadas por instituições.

Por fim, Godmann e Michelsen explicam que a comunicação é uma forma "soft", leve de buscar a sustentabilidade, diferente da justiça ou da economia, que tem uma relação direta com o desenvolvimento da sociedade. Ainda assim, a Comunicação Sustentável tem como fundamento envolver os indivíduos, para que participem e impulsionem as transformações sociais, econômicas, políticas e ambientais. As mudanças institucionais, com sua devida importância, precisam ser incorporadas culturalmente para que se concretizem, e nesse ponto reside à maior energia da CS no caminho para um desenvolvimento mundial mais sustentável.

QUAIS OS DESAFIOS?

Kilbourne (2004) traz uma interessante reflexão sobre a Comunicação Sustentável contextualizada pelo paradigma social dominante e suas características inerentes. O autor reflete sobre as diferenças entre pensar a sustentabilidade e somente o meio ambiente, leva em consideração as raízes dos problemas

sociais e ambientais, bem como o papel das organizações nesse processo.

É possível notar que capitalismo e sustentabilidade são conceitos teoricamente incompatíveis. Enquanto o modo de produção estabelecido demanda um estilo de vida baseado no consumo e, conseqüentemente, pautado na produção e no descarte, a sustentabilidade cresce à medida que o consumo é desacelerado e os materiais são mais bem aproveitados. O crescimento econômico é a máxima capitalista, assegurada pela acumulação com capital. O autor explica que a sociedade acompanha as prioridades da classe dominante e, assim, terá o progresso econômico como objetivo.

Para alcançar as transformações, que são elemento constitutivo do conceito de comunicação sustentável, é necessário ir além do comportamento e das atitudes, para buscar mudar estruturas sociais e sistemas de valores.

O desafio seria o de fazer a Comunicação Sustentável como no conceito, priorizando a participação e conquistando transformações sociais nos níveis de práticas e instituições. Sobre isso Kilbourne (2004) comenta:

"Isso representa um desafio para o modo aceito de se fazer as coisas e deve ser fundamentado em como questões de sustentabilidade são constituídas no presente momento. Argumenta-se que reestruturar a sociedade pode ser necessário, a fim de tornar o meio ambiente culturalmente significante e produzir a perspectiva ecocêntrica. As barreiras sociais, organizacionais e as do marketing impostas são significantes, e a introdução da

comunicação sustentável demanda uma reestruturação dos negócios, do governo e da economia em geral. Isso é considerado necessário por que a crise ambiental está enraizada nas instituições estabelecidas da sociedade industrial". (KILBOURNE, 2004, p. 194)."

Essa declaração, por sua vez, implica mudanças no modo de pensar a comunicação sustentável e nas formas de como ela é enxergada nos pilares fundamentais no ambiente organizacional. Finalmente, o autor sugere a busca pelo equilíbrio entre os extremos, a adequação a realidade contemporânea, sem abrir mão das peculiaridades da Comunicação Sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio buscou entender o significado da comunicação sustentável como um valor para as organizações, uma vez que a comunicação tende a ser fator primordial para a gestão do desenvolvimento sustentável, na medida em que ela permite a sinergia da perspectiva sustentável às operações diárias das organizações, vivenciando conceitos, valores e práticas.

O grande propósito da comunicação frente ao desenvolvimento sustentável é justamente entender, compartilhar e disseminar valores sustentáveis para toda à organização e a todos seus públicos para que assim seja possível pensá-lo como uma realidade. Entende-se que essa realidade é construída pela prática individual e pelas interações inter-pessoais e que, dessa forma, é passível de transformação em um processo contínuo que se concretiza pela participação.

A comunicação sustentável como valor pressupõe que todos os indivíduos no ambiente organizacional e até mesmo fora dele, de alguma forma se apliquem em busca da sustentabilidade ultrapassando as barreiras dos discursos vazios e superficiais assumindo o seu valor central na organização.

Sendo assim, o ambiente organizacional configura-se como um meio de promover a cooperação, descobertas e transformações mediante a integração de indivíduos inseridos a ele. Desse modo, se torna possível a construção de uma prática social sustentável com condições de aprimorar e integrá-los, resultando em ações cada vez mais humanas e menos mecanicistas.

Em meio a todos esses desafios, esse ensaio teórico almeja contribuir no conhecimento para pesquisas futuras relativas à temática como um incentivo a reflexão da comunicação sustentável como indispensável no processo de consolidação do desenvolvimento sustentável no ambiente organizacional, sendo ela ingrediente indispensável para esse acontecimento. E assim, colocá-la num ponto de partida para um novo pensar e agir organizacional tomando como alicerce os indivíduos, seus processos e suas inter-relações.

Por fim, o que se argumenta é que este tema deve estar cada vez mais presente nos debates sobre a temática, permitindo que as organizações formulem, promovam e disseminem práticas que transcendam os limites já pré-estabelecidos em relação às práticas sustentáveis. Este é o principal convite deste ensaio que nos oferece como reflexão maior a

construção de novos espaços que coloquem a comunicação sustentável, de alguma forma, como um valor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de C. A construção de sentido sobre "quem somos" e "como somos vistos". In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. 2. ed., v. 1. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008, p. 31-50.

ARAUJO, Geraldino Carneiro; MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda. Analise do Processo de Implantação das Normas de Sustentabilidade Empresarial: Um estudo de Caso em um Agroindústria Frigorífica de Bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**, V. 10, N. 2, MAR./ABR. 2009.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da Complexidade**. Revista Organicom, ano 6, edição especial, número 10/11, 2009a.

CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima (2006). **Administração pública**. Modernização,qualidade e inovação. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

CASALI, Alípio. Ética e Sustentabilidade nas Relações Públicas. **Revista Organicom**, ano 5, nº8, 1º semestre de 2008.

CONSTANZA, R., H. E. Daly, and J. A. Bartholomew. 1991. Goals, agenda, and policy recommendations for ecological economics. pp. 1-20 in: R. Costanza (ed.), *Ecological Economics: The Science And Management Of Sustainability*. Columbia University Press, New York, 1991. 525 pp.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Tradução de Patricia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor-USP, 1999.

FERREIRA, L C. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: BRASIL. **Encontros e Caminhos:** Formação de Educadoras(es) Ambientais e Coletivos Educadores. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005.

GODEMANN, Jasmin; MICHELSEN, Gerd. Sustainability Communication: an introduction. In: GODEMANN, Jasmin; MICHELSEN, Gerd (Org). **Sustainability Communication:** interdisciplinary perspectives and theoretycal foundations. Nova York: Spring, 2011, p 3-11.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.) et. al., **3º Setor:** desenvolvimento social sustentado,Rio de Janeiro, Paz e Terra, 3. ed., Rio de Janeiro, 2005.

JACOBI, Pedro Roberto; RAUFFLET, Emmanuel; ARRUDA, Michelle Padovese de. Educação para a Sustentabilidade nos Cursos de Administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 3, Edição Especial, SÃO PAULO, SP, MAIO/JUN. 2011, p. 21-50.

KILBOURNE, William E. Sustainable Communication and the dominant social paradigm: can they be integrated? **Marketing Theory**, v 4, no 3, set/2004, p 187-208.

LATTUADA, Paola. Comunicación Sustentable. Cuadernos der Centro de Estudios em Diseño y Comunicación, no 35, mar 2011.

PETTS, J. I. Sustainable Communication: implications for insdustry. Trans **IChemE**, v 78, part B, jul/2000, p 271-278.

SARTRE, Jean Paul (1993). *O ser e o nada.* si: Círculo de Leitores

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M. **Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável.** São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

SIQUEIRA, T. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:** o caso do Gapa-Bahia. Projeto de mestrado - NPGA/UFBA. Salvador, 2004. Mimeografado.

SCHWEIGERT, L. R.. **Plano diretor e sustentabilidade ambiental da cidade.** Dissertação de mestrado. Arquitetura e Urbanismo. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento Sustentável:** *o de-safio do século XXI* 3 edicão. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS EM TEMPOS DE VISIBILIDADE MEDIADA: REFLEXÕES SOBRE A PRESENÇA E OS DISCURSOS DAS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS

Diego Wander Santos da Silva²⁴ Viviane Dutra Breyer²⁵

RESUMO

O artigo tem como objetivos discutir a dimensão da visibilidade mediada e refletir sobre a presença e os discursos das organizações nas mídias sociais. Imagem-conceito (BAL-DISSERA, 2008, 2009) e espetacularização (WOOD JR., 2001) são conceitos que contribuem para a discussão. Evidencia-se que a necessidade de discursos transmídias (JENKINS, 2009) moveu as organizações a outras possibilidades e estratégias comunicacionais. A constituição de uma sociedade em redes, e materializada na Web nas mídias sociais - enquanto espacos de conversação e visibilidade, conduziu as organizações, também, a esses sites. Contudo, a falta de clareza quanto às especificidades desses meios podem contribuir para a disseminação de discursos descolados/ frágeis/insustentáveis, de modo que as tentativas de direcionamento de uma imagem-conceito idealizada possam não ser coerentes às expectativas.

Palavras-chave: Estratégias Comunicacionais; Visibilidade Mediada; Organizações; Mídias sociais; Imagem-Conceito.

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea conectada, composta de múltiplos protagonistas, os quais se expressam por meio de distintas plataformas, exige que as organizações²⁶ repensem/ reavaliem/atualizem suas estratégias e seus processos comunicacionais. Nesse contexto de hiperconectividade, as possibilidades de relacionamento das organizações com seus públicos de interesse se ampliam. Surgem alternativas de relacionamento antes inexistentes/desconsideradas que podem expandir o diálogo das organizações com seus públicos e gerar mais visibilidade, vulnerabilidades e oportunidades para as empresas.

Essa perspectiva foi reforçada em estudo recente, realizado com gestores das áreas de comunicação de 120 organizações brasileiras, intitulado Mapa da Comunicação Brasileira (FSB COMUNICAÇÕES, 2013), o qual, em sua terceira edição, apontou que os veículos de comunicação tradicionais perderam espaço para as tecnologias digitais de comunicação e informação (TDCIs) e a internet passou a ocupar o primeiro lugar no ranking das mais importantes fontes de informação para os gestores de comunicação organizacional.

Baldissera, Kaufmann e Sartor (2013) afirmam que as TDCIs e as redes sociais digitais (RSDs) adquiriram caráter de centralidade na contemporaneidade e são capazes de redimensionar aspectos econômicos, sociais, culturais e psíquicos, etc.

Dessa forma, os autores alertam que, no contexto atual, "as organizações são desafiadas a reorganizarem-se frente aos novos processos de construção de visibilidade e imagem-conceito, configuração das relações de poder e formação de opinião" (ibidem, p.11).

Partindo dessas premissas, o artigo busca discutir a dimensão da visibilidade mediada e, com isso, refletir sobre as práticas e os discursos das organizações nas mídias sociais. O interesse da pesquisa decorre da ascensão da presença das empresas, institucionalmente, nesses espaços, na busca/tentativa de visibilidade e, talvez, de direcionamento de uma imagem-conceito idealizada (BALDISSERA, 2008, 2009).

A VISIBILIDADE MEDIADA E A ABORDAGEM TRANSMÍDIA COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Na sociedade contemporânea a visibilidade é mediada e os meios de comunicação têm um papel primordial, afirma Thompson (2013). Para o autor, "o campo de visão já não está mais restrito pelas propriedades espaciais e temporais do aqui e agora e sim moldado, em vez disso, pelas propriedades características dos meios de comunicação" (ibidem, p.13). Nessa perspectiva, Thompson (2008) chama atenção para a importância do papel dos diversos tipos de mídias (impressa, eletrônica, digital, dentre outras) para a construção da visibilidade de figuras públicas e organizações. A visibilidade mediada, portanto, pressupõe a habilidade comunicativa diante das mídias:

Conquistar a visibilidade pela mídia é conseguir um tipo de presenca ou reconhecimento no âmbito público que pode servir para chamar a atenção para a situação de uma pessoa ou para avançar na causa de alguém. Mas, da mesma forma, a inabilidade em conquistar a visibilidade através da mídia pode condenar uma pessoa à obscuridade [...]. não é surpresa que a disputa por Assim. visibilidade assumiu tal importância em nossas sociedades hoje. A visibilidade mediada não é apenas um meio pelo qual aspectos da vida social e política são levados ao conhecimento dos outros: ela se tornou o fundamento pelo qual as lutas sociais e políticas são articulas 6 se desenrolam (THOMPSON, 2008, p.37).

Considerando que a visibilidade por meio da mídia é fundamental para a distinção das organizações, não basta que elas estejam presentes nos veículos 'tradicionais' de comunicação, como rádio, TV, jornal e portais na internet. É necessário, também, que considerem e se apropriem de práticas da cultura da convergência, conforme afirma Jenkins (2009). Segundo o autor, na cultura da convergência, os públicos assumem outros papeis, antes restritos aos 'produtores de mídia'. Para Jenkins (2009, p.29):

Por convergência, refiro-me ao fluxo de conteúdo através das 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 de experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando. [...] No mundo da convergência das mídias, toda a história importante é contada, toda a marca é vendida e todo o consumidor cortejado por múltiplas plataformas.

Para o autor, a convergência é um modo de encontrar sentido em um momento de profundas transformações. Jenkins (2009) considera que convergência altera a relação entre as tecnologias existentes, indústrias, mercados e gêneros. Sendo assim, a lógica de operação da indústria midiática e a maneira como os públicos processam notícias e entretenimento também são modificadas.

Para públicos predominantemente ativos, exigentes, migratórios, conectados socialmente e com lealdade declinante a redes e/ou meios de comunicação, uma forma de atrair a sua atenção é por meio da narrativa transmídia, definida por Jenkins (2009) como uma história que é contada por meio de múltiplas plataformas de mídia, onde cada novo texto ou produto contribui de maneira valiosa para o todo. Dessa forma, uma história pode ser introduzida num filme, expandida para as mídias

sociais na internet, tornar-se uma série de TV, uma história em quadrinhos ou um *game* e até mesmo ser atração de um parque de diversões.

A comunicação de uma mesma história por meio de multiplaformas pode ser considerada um caminho para a atualização/ ressignificação das práticas de comunicação organizacional. Estar presente nas distintas plataformas que os públicos contemporâneos utilizam pode ampliar a possibilidades de visibilidade das organizações e marcas e ajudá-las – desde que se considerem as especificidades e imprevisibilidades dos meios – a construir sua reputação de modo mais consistente em um ambiente de negócios marcado por elevada competitividade, excesso de informações e fluidez nos relacionamentos.

Diante desse complexo cenário, marcado por disputas nos mais distintos níveis, é essencial que as organizações mantenham relacionamentos efetivos²⁷ com os segmentos de públicos que possuem interfaces, o que envolve a percepção que eles possuem da organização – construída a partir das atitudes e da coerência entre os discursos e as práticas.

E, para que a percepção dos públicos sobre as organizações seja favorável, é oportuno que as empresas/instituições zelem pela sua imagem positiva. Baldissera (2000), a respeito disso, afirma que a imagem das organizações é construída a partir de traços de identidade que são comunicados. O autor define identidade como

> [...] o conjunto dos traços particulares que, associados às demais características, permitem que uma organizacão seja reconhecida como sendo ela própria, portanto

única. É um estilo e uma 'personalidade' que a organização assume e que estão presentes em todo o tempo e lugar, isto é, sempre que ela mostra (como unidade e mesmo quando o faz através de seus produtos e serviços) aos distintos interlocutores. Assim, a comunicação organizacional é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser o motor que impulsiona para as transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização (BALDISSERA, 2000, p.13-14).

Com base na referida perspectiva, acredita-se que a comunicação organizacional é essencial para a construção da percepção dos públicos sobre determinada organização. Gomes (2004) afirma que a construção da imagem pública se dá através do manuseio adequado de informações. Para o autor, é importante desenvolver e implementar princípios estratégicos, capazes de definir mensagens-chave e trabalhar esses conceitos junto aos seus formadores de opinião e ao público com o qual se deseja relacionar.

Gomes (2004, p.256) considera a reputação como um ativo importante para as organizações. "Pessoas e instituições, corporações e produtos dependem de uma boa reputação, de um bom nome, de uma boa fama, isto é, de uma imagem positiva". No entanto, é importante reforçar que mesmo que a organização se esforce para ter uma comunicação consistente, alinhada à sua missão e aos seus valores, a comunicação organizacional não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada. Baldissera (2009) define essa dimensão de comunicação

como 'organização comunicada', no qual a organização seleciona que aspectos de sua identidade vai informar em seus processos comunicacionais. Essas mensagens são muitas vezes orientadas para o autoelogio.

De acordo com o autor, as organizações precisam olhar para além das manifestações organizadas, e aterem-se aos processos que as mantém longe do equilíbrio, visto que existem e coabitam constantes processos de tensões, disputas e perturbações. Na concepção de Baldissera (2009), elas passam por contínuo processo de desorganização/(re)organização.

Em um grau de maior complexidade, segundo Baldissera (2009, p.118), pode-se falar em 'organização comunicante', que ultrapassa a fala autorizada, e "atenta-se para todo o processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização". O autor complementa que esse tipo de compreensão permite considerar os processos dialógico-recursivos, na medida em que atenta para os processos comunicacionais que acontecem fora da esfera do controle e do planejamento e tem potência de perturbar a ordem posta e gerar movimentos que podem levar a organização a uma (re)organização.

Baldissera (2009) identifica também uma terceira dimensão no âmbito da comunicação organizacional, que ele denomina de 'organização falada': "Trata-se dos processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização" (BALDISSERA, 2009, p.119). Para descrever este conceito, o autor usa exemplos como a conversa entre colegas de trabalho num jogo de futebol ao conversarem sobre a organização, ou diálogos sobre a organização com vizinhos, na escola dos filhos ou em mesmo nas discussões no âmbito da casa que os empregados mantêm com seus familiares. Todas essas manifestações formam percepções sobre quem é a organização.

O autor reforça ainda que é importante para as organizações acompanharem o que acontece na dimensão da 'organização falada', pois as percepções trocadas pelos diferentes grupos sobre as organizações podem se tornar visíveis. Pode-se dizer que hoje em dia, com o crescimento e expansão das mídias sociais, essa visibilidade é instantânea e acompanhada muitas vezes de imagens e vídeos. Prestar atenção nesses movimentos é necessário, pois eles podem exigir que as empresas realizem alguma ação para neutralizar rumores, se for o caso, ou, oportunamente, se apropriar das manifestações e tomar atitudes e decisões adequadas. Trata-se de um aspecto fundamental ao discutir a presença das organizações nas mídias sociais, sob a ótica do monitoramento dos comportamentos dos públicos nesses espaços.

Para Baldissera (2009) as três dimensões da comunicação organizacional (organização comunicada, organização comunicante e organização falada) só reforçam a compreensão de que a comunicação organizacional é um "processo de construção e disputa dos sentidos no âmbito das relações organizacionais" (ibidem, p.120). O autor conclui que é mais fértil pensar a comunicação organizacional no sentido complexo,

seja para assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade (possibilitar que se realize/se 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, dentro outras coisas (BALDISSERA, 2009, p.120).

As três dimensões da comunicação organizacional propostas por Baldissera (2009), aliadas às definições da narrativa transmídia e da cultura da convergência, propostas por Jenkins (2009), redimensionam conceitualmente as organizações para que repensem/atualizem/avaliem as estratégias e práticas de comunicação organizacional, com o objetivo de que sejam capazes de se relacionar com públicos conectados e exigentes. Como afirma Jenkins (2009, p.29-30), "a convergência representa uma transformação cultural, à medida que consumidores são estimulados a procurar novas informações e a fazer conexões em meio a conteúdos de mídia dispersos".

Para o autor, a convergência não se dá por meio de aparelhos, de ferramentas tecnológicas. Ela acontece no cérebro dos públicos individuais e nas suas interações sociais com outros públicos. Sob essa ótica, cada indivíduo constrói sua própria história sobre uma organização, a partir de fragmentos de informações extraídos do fluxo midiático e de suas experiências. A inteligência coletiva seria a capacidade das comunidades virtuais utilizarem a expertise combinada de seus membros. Jenkins (2009) faz referência também ao conceito de comunidades de conhecimento de Lévy (1998) para afirmar que os indivíduos, usando suas habilidades conjuntamente terão mais força para negociar com os produtores de mídia.

Os estudos de Recuero (2012) sobre a conversação em rede reforçam os conceitos trabalhados por Jenkins e Lévy. A autora afirma que:

a conversação em rede é um fenômeno contemporâneo, proporcionado pela apropriação dos sites de rede social por parte das pessoas. Ela é responsável pela difusão de ideias, memes, informações e propostas, capaz de proporcionar que, através da mediação digital, as pessoas possam se organizar em protestos tão complexos e amplos como #Occupy, as revoluções pela democracia da chamada Primavera Árabe, iniciadas no Egito através da hashtag #25 de janeiro na primeira metade de 2011, ou mesmo debates a respeito da implantação de uma usina hidrelétrica no Brasil (como o caso da tag #BeloMonte, por exemplo)" (RECUERO, 2012, p. 215-216).

A autora afirma, ainda, que a conversação em rede não é uma simples prática de conversação realizada com o suporte das mídias sociais, mas ela é capaz de influenciar o entorno, provocar reestruturações nas práticas comunicativas e informativas da contemporaneidade, por isso merece devida atenção das organizações. Recuero (2012) diz ainda que a conversação em rede é capaz de propagar ideias e auxiliar as pessoas a se organizarem por meio das ferramentas digitais.

Já Giardelli (2012) é mais contundente ao relatar as transformações que as conversações em rede podem gerar na sociedade atual. Ele afirma que a era da informação já acabou, a era digital já virou peça de museu e que a sociedade vive hoje

a era da participação e do compartilhamento onde as trocas entre as pessoas de todo o planeta elevará a aldeia global a outro patamar:

> O mundo conectado, compartilhado e em rede está repensando o poder, a força de trabalho, a competição, os modelos de negócios, o estilo de vida, a continuidade do planeta, as novas possibilidades, as audiências, os mercados, o capitalismo criativo, a inovação acelerada, enfim, os pilares da nova sociedade (GIARDELLI, 2012, p.21).

O autor afirma que a existência digital dos indivíduos, sua reputação, está sendo medida pelo conteúdo que é compartilhado, sendo avaliados os aspectos de quanto esse conteúdo influencia as outras pessoas e o modo como faz diferença no mundo. Para ele, a nova era de compartilhamento está dando voz e vez a pessoas simples que nunca seriam celebridade se a sociedade ainda vivesse tem tempos de *broadcast*²⁸.

Cogo (2013), refletindo sobre a atuação das organizações na sociedade em rede, com múltiplos protagonistas, avalia que os discursos das empresas hoje em dia são tidos como menos críveis pela população. Isso torna o papel do comunicador mais complexo porque ele precisa "atrair atenção, gerar conexão entre os públicos e as peças comunicativas, trabalhar a retenção e transformação das mensagens em conhecimento para só, então, chegar à mobilização das pessoas e a mudança de atitudes (COGO, 2013, p.48).

O autor afirma que a interface entre organizações e seus públicos não acontece hoje por meio de uma linguagem linear, numérica e superficial, é necessário de um novo paradigma narrativo que acompanha a formação natural do homem como ser social, com abertura para o afeto. Para envolver as audiências nesse mundo conectado a linguagem precisa ser do encontro, identificação, compreensão, qualidade e reencantamento das relações: "Postula-se a emergência das organizações polifônicas como resposta a demandas participativas, e uma visão sobre temas tradicionais como estratégia, cultura organizacional e comunicação integrada sob a lente das narrativas" (COGO, 2013, p.49).

Para que as organizações possam manter o engajamento e o aval de seus públicos prioritários, elas necessitam exercitar o diálogo transparente com a sociedade e estarem cientes do poder da sociedade em rede. O cidadão que habita a sociedade contemporânea é um indivíduo com o poder de customizar o mundo, construir sistemas simbólicos por meio de tecnologias que reinventam a comunicação, afirma Cogo (2013).

Segundo o autor, a sociedade hoje está aberta ao processamento e entregas de histórias como propostas de troca de mensagens. É um momento propício para sistematizar e saber empregar histórias em busca da atração e produção de sentido para os públicos.

PRESENÇA DAS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS

Considerando a construção até aqui apresentada, evidencia-se que a necessidade de discursos transmídias, em diferentes meios, moveu as organizações a buscarem outras possibilidades e estratégias comunicacionais. A constituição de uma sociedade organizada em redes, e materializada, por exemplo, nas mídias sociais, enquanto espaços de conversação e visibilidade, conduziu as organizações, também, a estes sites, talvez, em uma tentativa institucional de reforço do que é comunicado de outros modos.

De acordo com estudo da KPMG Internacional (2012), 70% das organizações estão presentes nas mídias sociais, com perfis institucionais. Esta pesquisa foi desenvolvida em dez países, e aponta o Brasil como o quarto colocado na relação das nações que despontam no uso intensivo desses espaços enquanto possibilidades institucionais de comunicação, atrás da China, Estados Unidos e Índia, respectivamente. Outro estudo desenvolvido pelo mesmo instituto apontou que, em 2012, 65% das organizações brasileiras pretendiam aumentar os investimentos na atuação nas mídias sociais, compreendendo o papel fomentador desses sites na prosperação dos negócios e no atingimento de melhores resultados.

É importante considerar que os públicos e as organizações, nesses espaços, passam a dialogar em condições de igualdade/linearidade, no que se refere à possibilidade de manifestar opiniões, emitir discursos e visibilizá-los, o que (pres)supõe tomadas de decisões ágeis, adequadas, e um olhar atento a oportunidades e periculosidades a partir das interações desencadeadas, ou mesmo pela ausência de trocas, de diálogos. As mídias sociais, em minutos, conseguem disseminar assuntos que antes se mantinham restritos ou se espalhavam morosamente, o que impõe às organizações olhar estratégico, monitoramento e política de atuação. Mais do que a tecnologia por si própria, portanto, são as modalidades de envolvimentos e (des)apropriações que qualificam ou desqualificam práticas de comunicação que as organizações realizam nesses espaços.

O instituto de pesquisa Ideaflix e a agência de comunicação JeffreyGroup, em 2012, realizaram pesquisa com o objetivo de compreender a percepção dos interagentes²⁹ de mídias sociais sobre a presença de organizações nesses espaços. O estudo – que envolveu 500 pessoas que têm na internet a principal fonte de informação – concluiu que, na percepção dos consumidores/clientes, as organizações veem mídias sociais como espaços publicitários. Apenas 27% dos entrevistados compreendem que as empresas potencializam o relacionamento com seus públicos, nas mídias sociais.

Entende-se que os dados apresentados assinalam uma oportunidade para as organizações que tenham clareza do potencial desses espaços, ao mesmo tempo em que uma ameaça para aquelas que pautarem suas práticas a partir de uma perspectiva de emissão, de caráter meramente informacional, sem ter por horizonte a emersão de diálogos, de trocas e de construção conjunta, colaborativa e compartilhada. Afinal, compreende-se que as organizações busquem a constituição de espaços de apresentação/representação/materialização da missão e valores organizacionais, no anseio de direcionar/mediar possíveis percepções acerca da imagem-conceito das organizações.

Corrobora com estas discussões o estudo realizado pela Scup, plataforma de monitoramento de mídias sociais, aponta que "as empresas brasileiras estão se esforcando para reduzir o tempo que levam para responder a dúvidas e reclamações de seus clientes" (CASTRO, 2013): 91% foram emitidas em tempo inferior à 24h. Evidentemente, responder de modo rápido não garante a efetividade e assertividade da troca. O dado, porém, pode indicar a preocupação das organizações na profissionalização de suas atuações, e na tentativa de gerar uma imagem-conceito positiva e estabelecer relacionamentos efetivos e satisfatórios.

ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS, ESPETACULARIZAÇÃO E IMPACTOS NA FORMAÇÃO DA IMAGEM-CONCEITO

Por estratégia, entendemos que se constitui em uma concepção que aponta o caminho para onde se deseja ir. Diferente do programa, conforme afirma Morin (2005), a estratégia elabora um ou vários cenários, sendo que, desde o início, pressupõe preparo para algo novo ou inesperado. É, portanto, maleável. "Para que uma estratégia possa ser conduzida por uma organização, é necessário que tal organização não seja planejada para obedecer só a programas. Ela deve ser capaz de lidar com elementos que contribuam para a elaboração e desenvolvimento de estratégias" (ibidem, p.43). No caso das mídias sociais, entende-se que a existência de uma estratégia evidencia uma linha condutora que leva a iniciativas, denotando certo alinhamento na atuação.

A partir dessa perspectiva, julga-se importante considerar o que, segundo Wood Jr. (2001), se constitui em um novo modelo de gestão organizacional, firmado a partir dos fatores-chave

imagem, retórica e controle de signos: a espetacularização. Caracteriza-se pela utilização de técnicas de manipulação da impressão, o que pode ser sintetizado no distanciamento entre a essência de uma organização e a imagem que busca constituir junto aos seus públicos de interesse. Tem base firmada em práticas teatrais/dramatúrgicas. Esta, talvez, seja uma possibilidade de lente para que sejam discutidas as estratégias das organizações, quando descoladas do cenário, da cultura e, inclusive, dos demais esforços de comunicação, em uma abordagem transmídia, simplesmente na tentativa de uma adequação ao meio, intencionando maior visibilidade e destaque.

A espetacularização está relacionada à busca de um estado ou modelo ideal que acaba por se preocupar menos com o ser e mais com o parecer ser. Nesse processo crescente de simbolização, "as organizações parecem estar se transformando em reinos mágicos, onde o espaço simbólico é ocupado pela retórica e pela manipulação dos sentidos" (ibidem, p.147). Simulação é um conceito que prevalece, de modo que "[...] a ação substantiva está dando lugar à manipulação da imagem" (ibidem, p.148).

Gerenciamento da impressão, outro conceito relacionado e que, nesse momento, nos parece apropriado, pode ser definido como "a arte de projetar e executar uma determinada forma de comunicação ou interação de modo que a audiência chegue a conclusões ou comportamentos planejados" (WOOD JR., 2001, p.153). Materializa-se na utilização de arsenal simbólico, sendo que os símbolos "dependem da interpretação que, por sua vez, está ligada ao contexto cultural no qual os símbolos são gerados e lidos. A compreensão dos símbolos depende pouco de estruturas racionais e depende muito de formas de interação direta

que unem o consciente e o inconsciente" (WOOD JR., 2001, p.30).

A ideia de conformidade, com base em experimentos relatados por Wood. Jr. (2001), indica que as pessoas tendem a moldar seus comportamentos em função dos resultados que desejam obter, o que independe de suas crenças. Tal lógica também pode se aplicar no contexto organizacional, em um movimento recursivo (MORIN, 1997), no qual algo é produzido e, nesse mesmo instante, a organização, ao produzir, acaba por (re) configurar-se.

Wood Jr. (2001) ressalta que as organizações vivem em um processo de transformação, no qual a distância entre imagem e essência são preenchidas por espaços simbólicos, sujeitos à manipulação pelos atores organizacionais. "Tal fenômeno ocorre em todas as organizações, embora cada uma o experimente em diferente grau e forma" (ibidem, p.184).

Considerar os aspectos apontados até aqui é fundamental para dimensionar as (re)leituras sobre as estratégias comunicacionais adotadas pelas organizações nas mídias sociais, ainda mais ao discutir o conceito da imagem-conceito (BALDISSERA, 2008, 2009), que pode ser definido como

um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter juridicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/al-quém), o repertório individual/social, as competências, a

cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado (BALDISSERA, 2008, p.198).

É uma representação e "não é construída sobre a identidade em si, mas com base na percepção que a alteridade tem sobre ela, isto é, sobre o que parece ser". (ibidem, p.198). Está condicionada ao processo de significação, anterior à comunicação. De qualquer modo, os esforços comunicacionais podem potencializar uma percepção positiva sobre uma organização, tendo em vistas as intencionalidades e o que é projetado e idealizado como uma imagem-conceito coerente com o que se deseja construir, em termos de credibilidade e visibilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estar nas mídias sociais nada garante. Dependendo da tipologia e cultura organizacionais, pode ocorrer um descolamento entre essência e imagem. Esse distanciamento pode, inclusive, criar barreiras ao diálogo efetivo, o que irá de encontro
à proposta das mídias sociais, e igualmente da interação mútua,
proposta por Primo (2007), na qual o processo se caracteriza
pela interconexão, pela reciprocidade e pelo contexto.

Pode evidenciar, em um primeiro momento e simbolicamente, uma organização inovadora, que busca estar próximo de seus públicos. Contudo, é a prática diária, o manejo da ferramenta tecnológica, que caracterizará o uso predominantemente satisfatório, ou não. Mais que isso, quando da criação de um perfil nas mídias sociais, tudo o que ela comunica, declara, emite, posta, evidencia o todo organização. A qualquer deslize, não é o perfil da organização que sofrerá as consequências, mas a organização em si. São aspectos que estão imbricados e diretamente relacionados à construção da imagem-conceito.

Essa falta de clareza e a adesão sem reflexão, com discursos insustentáveis, podem expor as organizações de modo a comprometer sua imagem e reputação. Acreditamos, ainda, que, com as tecnologias, muitos acreditam na garantia da supremacia da comunicação pelas técnicas. Porém, essa multiconexão, a transmidiatização, nada garante.

As organizações que partirem do pressuposto de que nesses espaços há constante desenrolar de movimentos de "[...] disputas, equívocos/desvios interpretativos, manifestações de desejos, atualizações de subjetividades" (BALDISSERA, 2010, p.69) poderão adquirir diferencial competitivo, pois isso implica assumir o compromisso e a clareza de relacionamento horizontal, de partes dialogando de igual para igual.

Dados divulgados no Mapa da Comunicação Brasileira (FSB COMUNICAÇÕES, 2013), publicação já referida, apontaram, dentre os rumos contemporâneos da área, a consolidação dos novos territórios de relacionamento, que são as redes na Web, nas quais "[...] as pessoas e os grupos se interconectam, movimentando emoções, sensações e opiniões, tanto quanto – ou mais do que – informações objetivas" (ibidem, p.12), o que justifica e motiva a continuidade e aprofundamento de discussões, como proposto neste artigo. Para as organizações, persiste o desafio, conforme propõem Baldissera, Kaufmann e Sartor (2013), de que percebam a complexidade desses espaços, para que as mídias sociais não sejam limitadas/ limitadoras a presenças instituições centradas em si, e que

desconsiderem possibilidades de escuta, de diálogo e de trocas com os públicos.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: o tre- inamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2000.
A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In KUNSH, Margarida M. K. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. V.01. São Paulo: Saraiva, 2009, p.133-164.
Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). A Comunicação como fator de humanização das organizações . São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010.
Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. In: Revista Fronteira: estudos midiáticos . Vol X. n.3. set/dez 2008. Disponível em http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/imagens/stories/pdfs_fronteiras/vol10n3/193a200_art06_baldissera.pdf. Acessado em 10/06/2013.
. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In Organicom. Ano 6, nº 10/11, 2009. Disponível em http://www.eca.usp/deártam/crp/cursos/

posgrad/gestcorp/organicon/re_vista10 11/115.pdf. Acessado em 18/03/2013.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, Cristine; SARTOR, Basílio Albertor. Relações Públicas, Comunicação Organizacional e TDCIS: entre visibilidade e vulnerabilidade. In: MOREIRA, Elizabeth; PONS, Mônica (Orgs). **Relações públicas, tecnologias e públicos**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2013. p. 10-26.

CASTRO, Mariela. **Redes sociais forçam empresas a responder rápido**. Disponível em http://exame.abril.com.br/rede-deblogs/midias-sociais/2013/04/02/redes-sociais-forcamempresas-a-responder-rapido/. Acesso em 02/09/13.

COGO, Rodrigo Silveira. Comunicação interna e storytelling: uma lógica de estruturação do pensamento e de difusão de narrativas. In: **Comunicação interna: a força das empresas**, volume 7. São Paulo: ABERJE, 2013, p. 47-54.

FSB COMUNICAÇÕES. **Mapa da Comunicação Brasileira**. Brasília/DF: FSB Comunicações, 2013. Disponível em ht-tp://www.institutofsbpesquisa.com.br/publicacoes/mapa-dacomunicacao-brasileira/. Acesso em 04/02/14.

GIARDELLI, Gil. Você é o que você compartilha: e-agora: como aproveitar as oportunidades de vida e trabalho na sociedade em rede. São Paulo: Editora Gente, 2012.

GOMES, Wilson. A política de imagem. In GOMES, Wilson. **Transformações da política na era da comunicação de massa.** São Paulo: Paulus, 2004, p. 237-90. IDEAFLIX; JEFFREYGROUP. Disponível em www.jeffreygroup.com. Acesso em 30/08/13.

KPMG INTERNACIONAL. *Going Social: how businesses are making the most of social media*. Disponível em http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadyNovedades/. Acesso em 26/10/13.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Ed. rev., atual., e ampl. São Paulo: Summus, 2003. 417pp. (Novas buscas em comunicação: v. 69).

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

LÉVY, Pierre. As Tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

_____. A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

______. A complexidade e a empresa. In: MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. 3 ed. Trad. Dulce Matos. Lisboa: Instituto Piaget, 2001. p. 123-136. PRIMO, Alex. **Interação Mediada por Computador**: comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007, 240 pp. (Coleção Cibercultura)

RECUERO, Raquel. A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2012.

THOMPSON, Jonh B. A Nova Visibilidade. In **Matrizes**. n.2, p.15-38, abr 2008. Disponível em http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/82. Acesso em 10/07/2013.

_____. A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia. 14. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

WOOD JR., Thomas. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

NOTAS

- 24 Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Comunicação Social, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Poder. Email: dwander.silva@gmail.com
- 25 Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, da Universidade Federal do Rio Grande

do Sul. Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Poder. E-mail: vivicadutra@amail.com

- 26 Neste artigo, as palavras organizações e empresas serão utilizadas como sinônimos.
- 27 "Efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais" (KUNSCH, 2003, p.205).
- 28 É o processo de transmissão de informações de um emissor para muitos receptores, característico de meios de comunicação como televisão, rádio, jornais, dentre outros.
- 29 Importante destacarmos o porquê da opção pelo termo interagente (PRIMO, 2007) no decorrer desse projeto, quando poderíamos recorrer a expressões como usuário ou internauta, por exemplo. Concordamos com Primo (ibidem, p.45) quando afirma que a palavra usuário/internauta não denota um grande avanço no que se trata de interação mediada por computador, uma vez que "[...] do ponto de vista comunicacional o termo é reducionista". A opção por uma dessas nomenclaturas iria de encontro ao nosso entendimento de comunicação, o qual remete ao diálogo, à troca, ao compartilhamento.

NOVAS NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS

Emiliana Pomarico Ribeiro³⁰

RESUMO

Ao se falar em comunicação das e nas organizações, remetese a todas as trocas que ocorrem tanto dentro das organizações, como dos compartilhamentos entre a organização e seus públicos de interesse. Essas trocas que compõem o âmbito das organizações podem ser consideradas as narrativas organizacionais. Sobre esta consideração, este artigo visa discutir e definir o conceito de narrativas sobre o ponto de vista da comunicação. E, perante os novos contextos, a discussão sobre as novas possibilidades de narrativas organizacionais.

Palavras-chaves: comunicação organizacional, narrativas, novos contextos, novas narrativas.

O CONCEITO DE NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS

Remetendo-nos a palavra "comunicação", de etmologia latina *communis*, temos o conceito que designa a ação em tornar comum, compartilhar, comungar. A ação que deriva tal

resultado é a relação e a interrelação entre os integrantes de um grupo. Pelas relações e interrelações são trocados múltiplos signos, gestos, percepções, reações, histórias, memórias, emoções, fatos e informações, que podem produzir sentidos e se transformar em conhecimento comum.

Ao se falar de comunicação das e nas organizações, falase sobre todas as trocas que ocorrem tanto dentro das organizações, como dos compartilhamentos entre a organização e seus públicos de interesse. Essas trocas entre as diversas vozes que compõem o âmbito discursivo das organizações podem ser consideradas como as "narrativas" organizacionais.

Para esclarecer o conceito de "narrativa" no campo da comunicação, podemos nos apropriar dos conceitos de Gerard Genette (1972, p.12), crítico literário francês e teórico da literatura, que considera os conceitos "história", "narrativa" e "narração" como níveis de consideração de um mesmo objeto, o qual ele chama de "realidade narrativa". Além destes, há o conceito de "discurso", que também pode fazer parte da realidade narrativa. Dessa maneira, em uma organização, é possível termos tanto uma narrativa enquanto história (as narrações que uma organização conta), assim como uma narrativa enquanto discurso (narrações que uma organização profere), além das narrativas que tratam das narrações que são contadas sobre a organização.

Apropriando-se desses conceitos, podemos considerar a "narrativa" como o diferencial do profissional de comunicação, não apenas pelo ponto de vista deste ser considerado um contador de histórias, ou de um analista e interpretador de narrações sobre a organização, mas também, de forma mais ampla, como um proferidor de discursos, seja para transmitir ideias,

conceitos, atributos de um produto, de um serviço ou de uma marca, ou para transmitir histórias, memórias, tradições, crenças, valores, mitos, ritos e rituais de uma organização, as quais constroem a realidade da empresa, a sua realidade parrativa.

Para Genette (1972), em um primeiro sentido, narrativa designa "o enunciado narrativo, o discurso oral ou escrito que assume a relação de um acontecimento ou de uma série de acontecimentos", em um segundo sentido, "narrativa designa a sucessão de acontecimentos, reais ou fictícios, que constituem o objeto desse discurso, e as suas diversas relações de encadeamento, de oposição, de repetição" e, em um terceiro sentido, designa o ato de narrar propriamente dito (GENETTE, 1972, p.23-24).

Adaptando estas designações ao campo da comunicação organizacional, podemos considerar que o comunicador está envolvido exatamente sobre estes sentidos da narrativa: ele é criador de enunciados, de discursos – de narração - pela interligação entre fatos, dados, informações e acontecimentos (mitos, ritos, memórias, ideias, conceitos e opiniões diversas dos públicos), desenvolvendo-os, seja pelas ideias já existentes sobre a organização (identidade, imagem, reputação, cultura), pela sucessão de acontecimentos derivados desse enunciado inicial e pelas reações dos públicos (favoráveis ou opostas), para então comunicar – ou seja, narrar de fato, construindo a realidade narrativa da organização.

Dessa maneira, o comunicador deve utilizar-se dessa tridimensionalidade de sentidos da narrativa para envolver seus públicos de modo a estabelecer uma relação entre o objeto da narrativa – a narração organizacional e o discurso organizacional - ao sistema de valores do imaginário coletivo, ou seja, de narrações já consagradas sobre a organização, para serem compreendidas e utilizadas de forma a se criar esta realidade narrativa que a organização está envolvida.

Os valores do imaginário coletivo dizem respeito àquilo que os públicos de uma organização compreendem como um conjunto de narrativas pelas quais o ser humano pode perceber a sua própria realidade, gerar um sentido para ele e fazer suas escolhas e suas criações em sintonia com a realidade narrativa criada pela organização, uma vez que o mundo como nós o conhecemos (de acordo com os valores do imaginário coletivo) "é um conjunto de histórias que devem ser escolhidas para podermos viver a vida em um processo de contínua recriação" (FISCHER, 1987, p.65, tradução nossa). Isso demonstra que os seres humanos têm necessidade de possuir símbolos que os ajudam a entender e a interpretar o mundo (SNUNWOLF, 2005, p.305), inclusive o mundo organizacional.

Isso demonstra uma complementaridade entre as narrações da organização, ou seja, aquelas que a organização conta e profere através de seus comunicadores, com as narrações já presentes no imaginário coletivo das pessoas que a compõem. Todas essas narrativas são (re)construídas na fluidez dos acontecimentos, das mudanças de pensamentos e o comunicador precisa estar sempre atento a essa realidade narrativa construída e reconstruída, de acordo com novos conteúdos e novas formas de narrar.

Pensando em formas e conteúdos da narração, Gerard Genette (1972) retoma a palavra "narratologia" de Tzvetan Todorov (1966), para falar em uma narratologia modal ou da expressão (de forma) e em uma narratologia temática (de conteúdo). Jovchelovitch e Bauer (2008) falam exatamente sobre o mesmo ponto, dizendo que toda narrativa contém uma dimensão expressiva e uma referência representativa. A narratologia da expressão diz respeito às formas de expressão pela visão de real do narrador, em que estão envolvidos: as formas de manifestação do narrador, os materiais de expressão transmitidos pelas mídias narrativas (imagens, palavras, sons etc), níveis de narração, temporalidade, pontos de vista etc. (GAUDREAULT, JOST, 2009).

Já a narratologia temática (narratologia de conteúdo), diz respeito à contação de histórias com os personagens, suas ações e interações, a qual tem a ver com o impacto de contexto. Isso significa que a narrativa privilegia uma realidade - a do narrador. Porém, essa realidade receberá diversas interpretações particulares, diversos pontos de vista do seu contexto sócio-histórico (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2008).

Dessa maneira, ao se falar da comunicação organizacional como um processo enriquecido por histórias, embasadas nas tradições e nos personagens que compõem uma organzição, e levando em consideração os diversos pontos de vista que tais histórias serão interpretadas, Nassar (2013) fala da importância e do diferencial do comunicador ao ser um contador de histórias - passadas e futuras - de uma organização³¹. Ele está de acordo com a ideia de que a narrativa é a melhor forma para "transmitir conhecimentos, tradições, mitos e não apenas sustentar a sobrevivência física, mas assegurar a evolução cultural da organização" (FREITAS, 2013, p.39).

Em sua obra Mito e Realidade, Eliade (2000) trata o mito como a narrativa de uma criação, isto é, uma explicação sobre a

origem de determinado ser, objeto ou costume, inseridos em dado contexto sócio-histórico e cultural. A obra de Kelley (2005), *The Ten Faces of Innovation*, é um interessante adendo à função primeva do mito de Eliade. Nela, o autor apresenta dez profissionais, que personificam diferentes aspectos humanos e características voltadas para levar inovação aos processos da organização. Dentre esses personagens há o contador de histórias, representado pelo comunicador. Para ele, narrar histórias reforça a construção de uma cultura de valor, transmitindo os objetivos da organização, promovendo a colaboração de todos, criando heróis e conectando as pessoas às tradições, histórias e mitos, entusiasmando-as pela emoção e convidando-as para a ação (KELLEY, 2005).

Por isso, no contexto da comunicação, cabem aos profissionais da área assumir o papel da organização enquanto disseminadora de seu discurso narrativo – passado e futuro, pensando tanto em sua narratologia modal (estudando e analisando as melhores formas de expressão, por quais mídias serão transmitidas para os devidos fins), assim como também em sua narratologia temática (estudando o conteúdo da mensagem a ser transmitida, considerando os diversos pontos de vista e as interpretações que ela receberá).

Os comunicadores podem perceber esses aspectos narratológicos a partir das principais categorias da narrativa apontadas por Todorov (1966), ou seja, a do tempo, a do aspecto e a do modo. O tempo tem relação ao contexto e a duração da narrativa. O aspecto é a maneira pela qual o comunicador enxerga a organização e seus objetivos e, a partir desta sua compreensão (dessa visão de real do comunicador-narrador), ele pode pensar nos melhores modos, que seriam o tipo de discurso

utilizado, o tipo de linguagem e a escolha do conteúdo da narrativa.

Essa classificação é dada também pela professora francesa, da universidade de Sorboune, Nicole D'Almeida (2009), que trata a linguagem da organização sobre o ponto de vista de que é através das narrativas que as organizações podem se colocar como instituições - através de uma linguagem instituinte, instauradora de um tempo, de uma ordem e de um sentido - assim como também, para ela, as narrativas servem para pensar a própria organização, "ora para compreender as interações que se desenvolvem dentro dela, ora para esclarecer o processo de reprodução das representações ou, inversamente, acompanhar o processo de mudança" (D'ALMEIDA, 2009, p.13), que ocorre constantemente na organização.

Sobre estes pensamentos, Nicole discute sobre as diferentes possibilidades de narrativas existentes no processo comunicacional de uma organização, sejam as narrativas que transmitem os aspectos mais institucionais, que envolvem a comunicação de seus valores, atributos e crenças, como aquelas que circulam no âmbito da cultura organizacional. Dessa maneira, Nicole D'Almeida (2009) apresenta dois tipos principais de narrativa: as narrativas organizacionais de casa e as narrativas organizacionais de engajamento:

Os relatos específicos, de empresas específicas, que vamos chamar de relatos da casa, põem em cena valores internos tirados da história da organização. Tais relatos estabelecem os contornos de uma identidade específica, destinam-se antes de mais nada a um público interno que eles têm a missão de coligar, e põem em cena uma comunidade imaginária. Os relatos universais de empresas específicas, que chamaremos relatos de engajamento, põem em cena valores universais, remetendo assim a uma identidade universal, à humanidade e ao bem comum (D'ALMEIDA, 2009, p.15).

Assim sendo, as ferramentas expressivas da narratologia de expressão ou o conteúdo criado/adaptado das narrativas temáticas visam à construção mítico-simbólica de uma organização protagonista na sociedade na qual se insere. A realidade narrativa é, portanto, (re)construída na medida em que há comunicação, ou seja, na medida em que são criados significados pelas narrativas que surgem por meio da relação e da interação entre a organização e seus públicos de interesse, assim como a construção de sentido para eles.

A CRISE DAS NARRATIVAS – DA MODERNIDADE À PÓS-MODERNIDADE

Walter Benjamin (1986), em sua obra "O Narrador" constata que no começo do século XX havia uma crise da tradição de se contar narrativas. Ele observava a pobreza de experiências que caracterizava a modernidade e o progresso, apoiados em tempos homogêneos e vazios. Na época, essa crise das narrativas se deu por três razões principais: a Primeira Grande Guerra, de 1914 a 1918, o crash da bolsa de valores em 1929 e, em terceiro lugar, a generalização da mentira, sobretudo no campo político, com a falência dos valores morais e políticos. Estes acontecimentos foram experiências negativas que

trouxeram como consequência o silêncio das pessoas. Traumas que fizeram as pessoas se calarem a partir de uma vontade de desligar-se das suas memórias.

Benjamin fala da modernidade através de Baudelaire (GATTI, 2008), em que retrata a transitoriedade das coisas, de um mundo de visões rápidas e fugidias, de instantes que desaparecem rapidamente. Esse novo olhar sugere também uma nova forma de percepção do mundo, em que o homem desligase de sua memória e vive em estado de choque no presente, com a sua consciência ligada ao cotidiano e no exterior dos fatos.

Como diz Matos (1998, p.29), este é o retratato de um tempo "de um presente opaco, sem passado, plasmado, petrificado". O homem não está mais mergulhado na sua subjetividade, o que gera crise na memória e, consequentemente, crise na arte de narrar. Nas palavras de Benjamin (1986) "a experiência de que a arte de narrar está em vias de extinção. São cada vez mais raras as pessoas que sabem narrar devidamente" (BENJAMIN, 1986, p.197).

Isso significa que nossa capacidade de produzir narrativas se enfraquece desde o século XX e se agrava cada vez mais na pós-modernidade, sendo que, o que surge no lugar da narrativa é a informação - isolada, fragmentada. Informação não é narrativa, já que é algo momentâneo, transformado em fatos. Assim temos um contexto em que as experiências são pobres, as interações são pequenas, as mídias trazem muitas informações superficiais e as pessoas não conseguem ter bases para contar uma história completa e significativa. Na pós-modernidade isso é potencializado, uma vez que o tempo é cada vez mais atemporal e efêmero:

O tempo atemporal, o tempo do breve 'agora', sem sequência nem ciclo, é o tempo poderoso [...]. O tempo da história, e das identidades históricas, se dissolve num mundo em que só importa a satisfação imediata, e onde o fim da história é declarado (CASTELLS, 2009, p 89, tradução nossa).

Segundo essas ideias, temos as palavras de Lyotard (1979) em "A condição pós-moderna", que aponta sobre a ausência de narrativas na pós-modernidade, as quais eram a força na modernidade até quando começaram a se enfraquecer a partir do século XX. As grandes narrativas ou metanarrativas – ou seja, aquelas que dão sentido para o passado, o presente e o futuro da humanidade - perdem-se.

A modernidade era caracterizada pela crença em narrativas que explicavam o futuro. Tramas que organizavam uma continuidade e davam uma visão positiva do indivíduo na sociedade, com ideias de liberação, transformação e evolução. Eram narrativas que sustentavam padrões, crenças, seguranças e esperanças, de lutas contra desafios para um futuro positivo.

Porém, em um mundo líquido, como metaforizado por Bauman (2001), temos uma realidade ágil, fluida, mutante e de reconstruções constantes, em que os possíveis "padrões, códigos e regras a que podíamos nos conformar, que podíamos selecionar como pontos estáveis de orientação e pelos quais podíamos nos deixar depois guiar, [...] estão cada vez mais em falta" (BAUMAN, 2001, p.14), retirando nossos referenciais, nossos sentidos e nossas parrativas.

Por isso, temos que a diferença da modernidade e da pósmodernidade é a capacidade de produzir narrativas. Não podemos mais creer no mundo líquido. A dúvida se instalou em nossas vidas. Os pensamentos não mais são em torno de uma visão de liberação, mas são envoltos de ceticismo e insegurança que não nos estimulam a buscar respostas. Há dúvidas que nos paralisam. Paralisia potencializada pelas inúmeras informações que recebemos a cada dia, e isso influencia diretamente na comunicação.

Na rapidez da pós-modernidade e frente a tantas possibilidades proporcionadas pela multiplicidade de plataformas existentes (tradicionais e digitais), acabam-se gerando grandes quantidades de informações, padronizadas, fechadas em modelos e disparadas para todos os indivíduos, sem considerar os diferentes sujeitos integrantes/construtivos de uma organização e suas narrativas, memórias e desejos, e sem enxergar as múltiplas oportunidades para construir e reconstruir o processo da comunicação das e nas organizações.

Nassar (2013) caracteriza nossa sociedade informacional como produtora de paralisia social, ao falar dos excessos comunicacionais e dos conceitos trazidos por McLuhan (2006) de hipnose e de esfriamento dos sentidos pelo aquecimento dos meios, ou seja, pela grande quantidade de informações sobre os indivíduos, acabamos vivendo uma vida sem história e sem geografia, que nos afasta de nossas memórias pessoais e sociais, o que nos leva a um contexto sem identidades e em que as narrativas atuais não são capazes de se sustentar e de comunicar³² (NASSAR, 2013).

O contexto atual suprimiu as riquezas das experiências profundas e, consequentemente, a maneira de criar, de receber e, sobretudo, de sentir as narrativas e as comunicações. As pessoas e as organizações estão ficando saturadas de informação, enfraquecidas de experiências e carentes de sentidos e de afetividades. Para Larrosa-Bondía (2002), a experiência é o que nos passa, o que nos acontece e o que nos toca. Porém, perante esse contexto de excessos de informação, muita coisa se passa, pouca coisa nos acontece e quase nada nos toca ou nos afeta.

O autor, ao falar do empobrecimento das experiências perante um mundo dinâmico e ininterrupto, fala-nos, sobretudo, do enfraquecimento relacional, ou seja, na falta de tempo e de espaço para os afetos entre as pessoas, mudanças no sentir e no comunicar. Sem tempo para vivenciar experiências profundas, a memória não consegue se estabelecer. Não há espaço hoje para relações sustentáveis e duradouras, nem para a valorização do indivíduo, substituídas por relações mediadas e comerciais. No presente, as emoções deram lugar ao modo racional de ser, as narrativas perderam para simples informações e o relacionar-se ganhou novas formas e sentidos.

Na pós-modernidade, portanto, "a função narrativa perde o grande herói, os grandes perigos, as grandes viagens e os grandes objetivos' (D'ALMEIDA, 2009, p.90). É o fim das grandes narrativas, que podiam confortar com explicações sobre a vida. Por isso, Lyotard (1989) defende as pequenas histórias ao invés de grandes relatos, onde podemos reivindicar um homem mais relacional e relativo. Há uma contradição entre o global e o local: se temos de um lado corporações e marcas globais, por outro, temos estratégias de miniaturização,

microsegmentação, micromarketing e todas as técnicas "um a um" (PÉREZ, 2008, p.582).

Sendo assim, observa-se que há uma abertura para se refletir sobre novas possibilidades de narrativas organizacionais perante os contextos da pós-modernidade, que não foquem tão apenas na macronarrativa organizacional, mas que leve em consideração a força dos pequenos relatos, das micronarrativas de cada indivíduo que compõem o ambiente organizacional, seus pensamentos, ideias e subjetividades.

AS NOVAS POSSIBILIDADES DE NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS

Somers e Gibson (1994) citados por Bendassolli (2007, p.228), afirmam que as narrativas nos ajudam a construir nossas identidades na medida em que são as narrativas "que nos oferecem vocabulários e roteiros de descrição de si mesmo, os quais possuem ao mesmo tempo, uma dimensão pessoal, social e histórica". Isso nos ajuda a entender, que, em um mundo pós-moderno, fragmentado, de valores atemporais, sem sentido, complexo, confuso e em que o interior do indivíduo está à deriva, será exatamente através de novas narrativas organizacionais que a comunicação poderá trazer certa ordem e compreensão, dando forma ao amorfo, trazendo sentido ao vazio, atenção ao excessivo e simplicidade à complexidade:

O que falta entre os polos opostos de experiência de deriva e afirmação estática (afirmação de valores atemporais, para sempre, permanentemente, essencialmente), é uma narrativa que organiza essa conduta. As narrativas são mais simples que as crônicas dos fatos; dão forma ao movimento adiante do tempo, sugerindo motivos pelos quais tudo acontece, mostrando suas consequências (SENNETT, 2010, p.31).

Por isso, a construção de novas narrativas devem ser compreendidas pela comunicação para "servir de ponte para ligar as diferentes dimensões e conspirar para a recuperação dos significados, que tornam as pessoas mais humanas, íntegras, solidárias, tolerantes, dotadas de compaixão e capazes de 'estar com'" (BUSSATO, 2006, p.12). Ideias que estão ligadas ao emocional, deixado de lado em um mundo racional por parte das organizações:

Se os fatos se apresentam com tamanha disponibilidade e facilidade de acesso, eles perdem um pouco seu valor. O que começa a ter mais importância é a capacidade de entrelaçar esses elementos num todo coerente – obter não só o contexto, mas também o impacto emocional [...] E essa é a essência da aptidão das histórias – contexto enriquecido de emoção (PINK, 2007, p.100).

Dessa forma, temos que o encadeamento emocional dos fatos, das suas histórias e mitologias, retiradas do imaginário coletivo e adaptadas ao microimaginário organizacional, permite a criação de uma estrutura na qual inserem-se seus públicos de forma afetiva. Assim, podem as organizações preservar seu conteúdo histórico enquanto atribuem valor gregário aos fatos

que a compõem, isso é, à sua evolução histórica no tempo-espaço através das narrativas.

A comunicação se torna um fator estratégico relevante na produção e circulação de significados que compõem a trama corporativa. Se as pessoas de uma organização não participam na conformação das narrativas (...) se as narrativas não têm sentido, não funciona o modelo de negócio (...) As narrativas se desarmam e as organizações se convertem em máquinas que funcionam até se deformarem (MANUCCI, 2010, p.173).

Por isso, temos que essas novas narrativas a serem construídas no contexto da pós-modernidade só podem ser potencialmente desenvolvidas em organizações que, no lugar da mecanização, valorizam as relações humanas, em que os feedbacks e a colaboração dos públicos da empresa ou instituição são fundamentais para aperfeiçoar os processos de decisões. Elas devem constituir uma comunicação que reconheça os sujeitos e suas ideias, fazendo emergir deles as expressões baseadas no sentimento de pertencimento, capaz de envolvê-los por conta de um ambiente propício para a troca de conhecimentos, ou seja, propício para a criação de novas narrativas, as quais carregam características transcendentes, simbólicas, isso porquê:

Uma empresa passa a ser revelada não só pelos principais aspectos econômicos e materiais mas também pela expressividade e pelos ideais e aspectos simbólicos, ou seja, passa a mostrar-se como uma das formas

expressivas, como manifestação da consciência humana (MARCHIORI, 2009, p.299).

As novas narrativas devem buscar essa manifestação da consciência humana, compartilhando uma comunhão de propósitos, os quais sejam capazes de gerar identificação, engajamento e uma cultura organizacional (re)construída com valores humanos, símbolos, histórias, heróis, mitos, ritos, rituais, estilos, metáforas, refletidos naquele exato momento vivenciado pelas pessoas da organização (MARCHIORI, 2009), dando a elas espaço para participar, dar ideias, dialogar e co-criar o novo mundo.

É sobre esses aspectos, que, como um exemplo de novas narrativas e a força do "micro" dos tempos atuais, é que podemos trabalhar com o conceito de micronarrativas. Estas seriam, por exemplo, depoimentos das pequenas partes de uma organização, dos seus públicos de interesse, fragmentos de histórias pessoais, com as quais cada pessoa pode colaborar com suas ideias e sentimentos, reforçando os laços de empatia e aflorando os valores intangíveis, tão necessários para as narrativas.

Ao dar a voz para as individualidades, podem-se gerar narrativas interessantes e afetivas, baseadas na emoção, na criatividade e na humanização, capazes de gerar interações e colaborações:

Nós somos as nossas histórias. Compactamos anos de experiência, reflexões e emoções narrativas sintéticas que passamos para as outras pessoas e repetimos para nós mesmos. Sempre foi assim. Mas as narrativas

pessoais são agora mais importantes, e talvez mais urgentes, numa época de abundância, quando tantas pessoas têm maior liberdade para buscar uma compreensão mais profunda acerca de si mesmas e de seu objetivo na vida (PINK, 2007, p.111).

Dessa forma, as novas narrativas, focadas no "micro organizacional" estão ligadas à subjetividade de cada pessoa, as quais são capazes de explicar origens, evoluções e propósitos, sejam da vida pessoal ou profissional do indivíduo, das suas histórias, do seu lugar como ser humano no mundo, inclusive no mundo organizacional. Ao mesmo tempo, proporcionam a constituição de uma narrativa organizacional multidimensional, formada por milhares de micronarrativas cujas vidas, ao menos em parte, foram dedicadas ou afetadas por sua história.

Assim, essas narrativas devem ser formadas pela construção colaborativa, para uma sociedade mais justa, democrática, transparente e participativa. Narrativas capazes de transformar, provocar e instigar. Mensagens capazes de quebrar o automatismo e de causar mudança de consciência e inconsciência, gerando envolvimento e interações. Ao criar essas narrativas, aplicando a demão simbólica que humaniza o ambiente técnico-fabril das corporações, obtemos a transcendência sobre a qual fala Pink (2007) ao discorrer sobre a comunicação da Era Conceitual, humanizada, evoluída da Era da Informação, automatizada.

Para Nassar (2007), em um mundo em que tudo é rapidamente banalizado pela massificação, pelo bombardeamento de informações e pela atenção difusa, uma diferenciação que nasce pela história de uma organização junto às pessoas e, também, dessas pessoas com a organização, é um atributo que poucas organizações ainda possuem. Sobre este contexto, Nassar cita Jensen (2006), um pesquisador dinamarquês, que fala sobre a tendência de uma sociedade em futuro próximo, onde o consumo deverá ser "muito mais emocional do que racional. E as empresas terão que agregar seus valores e sua história aos produtos se quiserem fisgar o coração dos clientes (NASSAR, 2007, p.186).

Sobre estes aspectos, Pink (2007) acredita que a lógica e a racionalidade não são o ideal nesse novo contexto, "limitar-se ao apelo das necessidades racionais, lógicas e funcionais é clamorosamente insuficiente." (PINK, 2007, p.33) nessa nova Era Conceitual. O imprescindível para as novas narrativas é compreender comportamentos, estabelecer relacionamentos e preocupar-se com as pessoas, com leveza e humor, entendendo suas aspirações e buscando a interação e o compartilhamento de suas ideias.

Esses conceitos podem ser considerados o alicerce das novas narrativas. O que também pode ser associado a uma nova "maneira de estar junto, em que o imaginário, o onírico, o lúdico, justamente, ocupam um lugar primordial" (MAFFESOLI, 2010, p.27) e pode gerar narrativas capazes de afetar, transformar e inspirar.

Na mesma linha, Núñez (2009, p.23) diz que só uma verdadeira história estrutura e dá sentido as confusas e excessivas informações diparadas a cada dia na pós-modernidade, de forma que "uma história tem muito mais poder de persuasão que toda uma artilharia de dados, provas, apresentações e argumentos" (NÚÑEZ, 2009, p.83). Sendo assim, se considerarmos a narrativa como um encadeamento de acontecimentos vividos por um protagonista, seja ele um indivíduo, um grupo social ou uma organização, temos que, são as narrativas que preservam o que importa na evolução de uma sociedade através do tempo e que dão sentido ao ser humano, invlusive no âmbito organizacional e, por isso, a comunicação precisa estar sempre atenta ao ser influenciada por todas as narrativas existentes sobre uma organização e para também influenciar a construção de novas realidades narrativas organizacionais, adaptadas ao seu contexto e de acordo com os pensamentos e sentimentos das pessoas envolvidas nesse processo.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001, p.7-63.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios.** Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

BENJAMIN, Walter. O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In: BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas**. 2ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986b, p.197-221.

BUSSATO, Cleo. A arte de contar histórias no século XXI: tradição e ciberespaço. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009 p.33-85.

D'ALMEIDA, Nicole. **Les promesses de la communication**. Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12 n.12, p.31-42, jan/dez. 2009.

ELIADE, M. **Mito e Realidade**. 6ª edição. São Paulo: Perspectiva, 2000.

FISCHER, Walter. Human Communication as narration: toward a philosophy of reason, value and action. Columbia: University of South Carolina Press, 1987.

FREITAS, Eber. A incrível arte de contar histórias. **Revista Administradores**. Ano 2, nº 20. Paraíba, abril/maio, 2013.

GATTI, Luciano Ferreira. **O ideal de Baudelaire por Walter Benjamin**. Trans/Form/Ação, (São Paulo), v.31(1), 2008, p.127-142.

GAUDREAULT, André; JOST, François. A narrativa cinematográfica. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

GENETTE, Gérard. **Discurso da Narrativa**. Lisboa: Vega, s/d. Figuras. São Paulo: Perspectiva, 1972.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin; GASKELL, Georde (Ed.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008, p.90-113.

KELLEY, Tom. The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization. New York: Doubleday, 2005.

LARROSA-BONDIA, Jorge. Notas sobre experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, n.19, p.20-28, 2002.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. Lisboa: Gradiva. 1989.

MAFFESOLI, Michel. **Apocalipse**: opinião pública e opinião publicada. Tradução de Andrei Netto e Antoine Bollinger. 1ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MANUCCI, Marcelo. O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto da comunicação corporativa. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.41- 60.

MARCHIORI, Marlene. As interações entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling(Org,). **Comunicação Organizacional.** Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.293-320.

MATOS, Olgária. **Vestígios: escritos de filosofia e crítica social**. São Paulo: Palas Athena, 1998.

MCLUHAN, Marshall. Os meios de comunicação como extensões do homem. Trad. Décio Pignatari. São Paulo: Cultrix, 1964.

NASSAR, Paulo. Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

NÚÑEZ, Antonio. **É melhor contar tudo**: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal. Trad. Marylene Micgael. São Paulo: Nobel, 2009.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estratégias de comunicación.** 4ª edición. Barcelona: Eitorial Ariel, 2008, p.577-611.

PINK, Daniel H. **A revolução do lado direito do cérebro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SUNWOLF, J. Era uma vez, para a alma: uma revisão dos efeitos do storytelling nas tradições religiosas. **Comunicação & Educação**. São Paulo: Revista do Curso de Especialização em Gestão da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da USP, a.10, n.3, p.305-325, set./dez. 2005.

NOTAS

- 30 Mestranda do Programa de Pós-Graduação de Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, sobre orientação do Prof. Dr. Paulo Nassar. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da USP. Integrante do Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP. E-mail: emi.pomarico@gmail.com
- 31 (informação verbal) Discussão levantada pelo Prof. Dr. Paulo Nassar em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 27 de fevereieo de 2013.
- 32 (informação verbal). Discussão levantada pelo Prof. Dr. Paulo Nassar em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 27 de fevereieo de 2013.

CRISE AMBIENTAL E CRISE DE INFORMAÇÃO: REFLEXÕES SOBRE A OPINIÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE

Giovanna Migotto da Fonseca Galleli³³ Milene Rocha Lourenço³⁴

RESUMO

O objetivo deste ensaio é promover reflexões sobre o comportamento das organizações e da opinião pública em relação à crise ambiental, que se encontra no centro do debate sobre a sustentabilidade. Parte-se da premissa de que há uma crise de informação na crise ambiental, a partir de denúncias de Beck (2010), quanto aos erros de prognóstico e comércio de riscos, em meio à crise da Modernidade. Tem-se a visão predominante da sustentabilidade como estratégia de mercado, com o apoderamento de discursos sustentáveis em busca de lucro e ganho de imagem. Defende-se a sustentabilidade como valor central da sociedade, conforme Baldissera (2009). Após revisão de literatura, chega-se ao entendimento de que o contexto da sustentabilidade encontra-se permeado de "não-atitudes", opiniões artificiais, instáveis e vazias de conteúdos.

Palavras-chave: Crise de Informação; Crise Ambiental; Sustentabildiade; Opinião Pública

INTRODUÇÃO

Há uma crise de informação na crise ambiental. Este ensaio parte dessa premissa para discutir a formação da opinião pública no contexto da sustentabilidade, no qual coexistem o comércio de riscos ambientais e os discursos das organizações, ambos visando a obtenção de lucro.

Este estudo contextualiza as discussões diante das constantes mudanças que a sociedade tem enfrentado em decorrência da globalização, das inovações tecnológicas, do aumento da diversidade cultural e das preocupações com questões éticas, entre outros fatores. Nesse cenário, é evidente o apelo dos sujeitos em defesa do meio ambiente, é evidente, também, que não querem ver seus sonhos destruídos.

Autores como Boaventura de Souza Santos (2009) e Ulrich Beck (2010) acreditam que esse contexto é resultado de um momento transitório, em que as promessas da Modernidade acabaram, em alguns casos, voltando-se contra a sociedade. A busca por progresso, desenvolvimento, revolução tecnológica e científica tem perdido forças e credibilidade, colocando em risco, muitas vezes, os próprios sujeitos. Um exemplo são as usinas nucleares que, construídas sobre o suporte da Ciência e da Tecnologia, oferecem ameaça iminente à população.

Portanto, essa realidade tem trazido, para o ambiente organizacional, desafios diários, quanto ao desenvolvimento de ações que contemplem o cuidado com o meio ambiente e com os sujeitos que compõem a comunidade. Acredita-se que é preciso agir e comunicar que algo está sendo feito diante da poluição atmosférica, do aquecimento global, da desigualdade social, entre outros aspectos que configuram a crise ambiental.

Notadamente, é cada vez mais estratégico para as organizações transmitir a imagem de socialmente responsáveis e ambientalmente corretas, visando obter maior confiança dos públicos e agregar valor à sua reputação. Porém, a leitura que se faz do contexto não é o da sustentabilidade como valor central na sociedade, conforme defende Baldissera (2009), mas, entre outros aspectos, da sustentabilidade como estratégia de mercado ou como modismo. Sendo assim, as informações presentes nos discursos sustentáveis nem sempre correspondem à realidade. Por causa disso, o título de "empresa responsável" confere às organizações, dependência às práticas sustentáveis, principalmente para obtenção de lucro e sucesso (BARBOSA, 2013).

Nesse mesmo cenário, Beck (2010) denuncia disputas definitórias entre a sociedade da Ciência, da Mídia e da Informação em torno da extensão, do grau e da urgência dos riscos ambientais, situação na qual, especialistas têm o papel e o poder de anunciar "do que se deve ter medo e do que não". Opiniões são formadas num contexto no qual, para o autor, existe falsidade da informação no prognóstico e na comercialização dos riscos, cercada de erros, fraudes, equívocos e verdades.

Dessa maneira, há uma preocupação em compreender como a opinião pública recebe o discurso das organizações no contexto da sustentabilidade e como se comporta nessa realidade. Para tanto, parte-se do entendimento de que opinião pública envolve "... um processo de discussão coletiva e que se refira a um tema de relevância pública (ainda que não diga

respeito a toda a sociedade), esteja sendo expresso publicamente, seja por sujeitos individuais em situações diversas, seja em manifestações coletivas" (FIGUEIREDO; CERVILLINI, 1995, p.178).

Assim, o presente ensaio busca promover reflexões sobre o comportamento das organizações e da opinião pública, em relação à crise ambiental, que se encontra no centro de todo o debate e daquilo que entendemos ser o contexto global da sustentabilidade. As discussões presentes neste trabalho versam sobre a geração de conhecimento e sobre a formação da opinião diante da falta de credibilidade das instituições da Modernidade e da infinidade de fontes e interesses ocultos presentes na disseminação de informação, considerando-se, ainda, a falta de consenso quanto ao que é desenvolvimento sustentável, bem como, também, ao que é ser sustentável.

O artigo apresenta argumentos, primeiro, a respeito do status da crise ambiental e da sustentabilidade na contemporaneidade e, em seguida, sobre a crise de informação e seu impacto na opinião pública. A discussão final evidencia que o contexto da sustentabilidade encontra-se permeado de "não-atitudes" (CONVERSE, 1964 apud FIGUEIREDO; CERVILLINI, 1995, p.181), de opiniões artificiais, instáveis e vazias.

A CRISE AMBIENTAL E A SUSTENTABILIDADE NA CONTEMPORANEIDADE

Vive-se um momento de transição da Modernidade (SANTOS, 2009; BECK, 2010), marcado por questionamentos às grandes instituições, que se formaram no Século XVIII, e pela

perda de confiança e de credibilidade em relação à Ciência, Tecnologia e Informação, em consequência de promessas não compridas e dos efeitos nocivos de suas ações.

A Modernidade, que surgiu com a proposta de anular as limitações impostas pelo nascimento e oferecer às pessoas uma posição na estrutura social em razão de suas próprias escolhas e esforços (BECK, 2010), atualmente encontra-se em meio às premissas e aos princípios socioindustriais. Tal situação demonstra a crise, a qual Beck (2010) denomina como "Crise da Modernidade" e que está intrinsecamente ligada às relações estabelecidas entre os seres humanos e a natureza. Observa-se, então, uma estreita aproximação com o incentivo exacerbado ao consumismo, o que leva as organizações a extraírem recursos do meio ambiente de maneira ilimitada, gerando uma série de impactos ambientais de abrangência global.

Por isso, Beck (2010) afirma que a humanidade caminha rumo a uma outra modernidade, à "Modernidade Reflexiva", marcada por uma sociedade que, muitas vezes, tem o risco como fonte de sobrevivência. O autor observa que, para algumas organizações, o risco é um negócio que pode, em alguns casos, colocar a sociedade em situações de vulnerabilidade. Dessa maneira, na "Sociedade de Risco", como Beck (2010) caracteriza a sociedade atual, a produção de risco acompanha a produção de riqueza e, por isso, se faz presente em todos os locais, atingindo toda a população, sem distinção de classe social.

Nesse sentido, pode-se dizer que a crise ambiental configura-se como um reflexo da crise da Modernidade, que resulta em uma sociedade de instabilidade e imprecisão, no qual o ambiente sofre ameaças e ameaça os sujeitos que o habita. O consumismo exagerado, a grande extração de recursos

naturais, a desigualdade social, a marginalização e a pobreza são exemplos desse cenário.

Diante disso, Foladori (2001) argumenta que a realidade repete-se, mesmo após a tomada de consciência sobre a crise ambiental na década de 1960 e a percepção da mudança em escala planetária entre 1970 e 1980. Ele acredita que esses marcos históricos não deixaram "... claro por que razões o ser humano levou o equilíbrio ecológico a um nível tão delicado para a sua própria sobrevivência e possivelmente para a de muitas outras espécies" (2001, p.15).

Por conseguinte, os esforços de entidades como organizações não-governamentais (ONGs) e grupos de defesa ao meio ambiente, para conscientizar a população são contínuos. No entanto, é a partir da década de 1980, diante do fraco desempenho econômico em que a sociedade se encontrava, em vista da necessidade de reorganizar a ordem social para ambientalmente mais correta, que se dá inicio à discussão sobre a crise ambiental de maneira mais intensa.

A crítica aos padrões de crescimento e desenvolvimento ganhou força, principalmente com a publicação do Relatório de Brundtland, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente (WCED) em 1987, que trouxe um olhar sobre as gerações futuras e envolveu lideranças de diferentes países. O documento trata do desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. Embora considerada ambígua e simplista (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; REDCLIF, 2006; BARONI, 1992, MUNCK, 2013), essa definição passou a ser *mainstream* nas comunidades científica, acadêmica, política e empresarial.

Desse modo, nota-se que a ideia de desenvolvimento sustentável passou a ser associada a práticas e políticas de maneira acrítica, para beneficiar marcas (REDCLIFT, 2006), especialmente depois da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), conhecida também como ECO-92, *Rio-92*. Nesse cenário, empresas têm demonstrado dificuldade em associar seus discursos e suas práticas gerenciais a uma definição completa de sustentabilidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Mesmo diante de um contexto que apresenta preocupação com o meio ambiente e com as gerações futuras, nota-se que grande parte dos esforços em prol do desenvolvimento sustentável está ligado às questões econômicas. Conquanto se defenda o equilíbrio das dimensões social, ambiental, territorial, política e econômica (SACHS, 2008), tem-se a percepção de que a maioria das ações em prol do desenvolvimento sustentável no mundo dos negócios visa desenvolver a capacidade financeira das empresas.

Percebe-se, assim, que as indústrias não param, aumentam a produção de maneira incontrolável, o que, consequentemente agrava, cada vez mais, os impactos ambientais, com a extração ilimitada dos recursos naturais e a poluição do Planeta. A busca desenfreada pelo lucro faz com que as organizações empreendam discursos sustentáveis somente com a finalidade de obter vantagem competitiva. Assim, torna-se evidente que muitas empresas ainda não desenvolveram qualquer estratégia coerente com seu discurso (MUNCK, 2013).

Por essa razão, autores como Castro (2004) e Fernandes (2003) entendem que a expressão desenvolvimento sustentável tem se tornado sinônimo de desenvolvimento econômico,

centrado na racionalidade econômica, que visa o progresso do capital às custas do controle e monitoramento dos recursos naturais.

Compartilhando de mesmo entendimento, Bueno (2012) critica a concepção equivocada de desenvolvimento sustentável como crescimento econômico, mensurado em indicadores econômicos como o PIB (produto interno bruto), que não traduzem o respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos. Esse autor chama a atenção para discursos verdes, diante de um esvaziamento conceitual e da não-incorporação do que está na origem do desenvolvimento sustentável ao processo de gestão das organizações. Dessa maneira, ele também acredita que o discurso da sustentabilidade tem sido utilizado para legitimar posturas e ações, nem sempre adequadas ou éticas, com o objetivo de gerar imagem positiva.

A CRISE DA INFORMAÇÃO E O IMPACTO NA OPINIÃO PÚBLICA

A sustentabilidade é o pano de fundo para a crítica quanto aos discursos das organizações, bem como sobre a disseminação de informações, muitas vezes enviesadas a respeito das dimensões da crise ambiental. O contexto é o da articulação de multimeios, porém, com o conteúdo podendo revelar-se de caráter tendencioso, como acusa Beck (2010). Ele diz que o poder de quem pode anunciar "... do que se deve ter medo e do que não" (BECK, 2010, p.64) proporciona o entendimento sobre o grau de ameaça, sempre na dependência do conhecimento

alheio, dos intitulados especialistas e de informações muitas vezes parciais.

Assim, para além da crise na questão ambiental, pode-se estendê-la para a dimensão da informação, o que, para Beck (2010), aumenta a importância social e política do conhecimento, e, consequentemente, do acesso aos meios de forjá-lo (ciência e pesquisa) e disseminá-lo (meios de comunicação de massa). Dessa maneira, ao comentar sobre a Sociedade de Risco, o autor denuncia a falsidade da informação no prognóstico e na comercialização dos riscos, cercada de erros, fraudes, equívocos e verdades, diante de uma população considerada ignorante, que sofre danos à sua saúde, enquanto os cientistas têm apenas suas reputações arranhadas.

Para Beck (2010), os cientistas colocam-se como juízes da "irracionalidade" da população, em um contexto, no qual a consciência dos riscos é determinada e orientada cientificamente, podendo haver um processo de conscientização reversível, com a negação promovida pelo medo, pois "... protestos, temores, crítica e resistência no espaço público são todos um mero problema de informação" (grifo do autor) (BECK, 2010, p.69).

Baldissera (2009, p.34) também observa ["...] cientistas de todas as partes do mundo apresentam estudos que evidenciam o esgotamento dos recursos naturais e, particularmente, o desiquilíbrio ecossistêmico que põe em xeque a própria continuidade da vida". Beck (2010, p.56) afirma que não se sabe "... se todo o discurso em torno do risco não é expressão de uma dramaturgia política deslocada, que pretende, na verdade, algo inteiramente distinto". Sobre isso, o autor defende a educação e

uma postura sensível à informação, que deve contextualizar histórica e socialmente os riscos globais.

Seguindo, Beck (2010) indica que os riscos tornaram-se oportunidades de mercado, fortalecendo a oposição entre os que são afetados e aqueles que lucram com eles, alterando a lógica da distribuição de riqueza na sociedade da escassez para a lógica da distribuição de riscos na modernidade tardia. Em um contexto, segundo o autor, de interesses conflitivos e de diversidade de interpretações sobre os riscos, é preciso promover a conscientização para uma mudança efetiva em prol da sustentabilidade.

Complementando esse raciocínio, vale salientar a visão de Baldissera (2009) a respeito dos vários sentidos atribuidos à sustentabilidade, pois, em um deles, o autor destaca a questão da sustentabildiade como valor periférico e/ou estratégico de mercado. Para ele, essa visão da sustentabilidade, como já foi citado, tem sido o mais valorizado, principalmente pelas grandes corporações.

O esforço de Baldissera (2009, p.49) na categorização dos sentidos e da aplicação da ideia de sustentabilidade permite reflexões sobre o que ele próprio chama de "engodos, contradições, fertilidades, ignorância, expropriação, mistificações, explorações etc.", coincidindo com o entendimento de Beck (2010).

Cabe, portanto, chamar a atenção para os impactos dessa crise de informação sobre a opinião pública e para como esta compreende as ações das organizações neste contexto. Podemse revelar sentimentos de desconfiança e incerteza em relação

aos discursos sustentáveis, provocando, por conseguinte, opiniões vazias de conteúdo e acão.

Isso pode estar acontecendo, muitas vezes, porque o processo de formação da opinião pública envolve fatores de caráter racional e emocional, que não está limitado a assuntos públicos, e, especialmente, que não está relacionado unicamente às "opiniões comuns" mensuradas em pesquisas, sendo estas apenas uma das formas de deliberação e de troca (FIGUEIREDO; CERVELLINI, 1995). Portanto, essa afirmação permite inferir que o contexto da sustentabilidade é permeado da existência de um fenômeno chamado "não-atitudes", conforme a tese de Philip Converse (1964 apud FIGUEIREDO; CERVILLINI, 1995, p.181), que defende que o citado fenômeno pode ser traduzido em opiniões artificiais e instáveis, vazias de conteúdo, bem como com ausência de atitude real.

Por esse motivo, a crítica de Bourdieau (1973, p.4), ao levantamento da opinião pública por meio de pesquisa, faz-se importante, já que ele destaca que a opinião pública não é a soma pura e simples de opiniões individuais e, sim, conflitos de força entre os grupos e as forças mobilizadas. Para ele, pesquisas buscam "...legitimar uma política e reforçar as relações de força que a fundamentam ou a tornam possível", ou seja, forjar um consenso. Além disso, para Bourdieau (1973), há problemas morais e éticos sobre os quais as pessoas não se perguntaram, justamente como é possível ver no contexto da sustentabilidade que foi descrito até aqui.

Nesse sentido, vislumbra-se a necessidade de uma mudança cultural, com base no entendimento de Figueiredo e Cervillini (1995, p. 182) que afirmam que, para que um fenômeno de opinião pública passe de latente para ativo, existe a dependência "... da relevância e do nível de relação que o estímulo ativador mantém com os valores, crenças e atitudes básicos do indivíduo".

Diante do exposto, chega-se ao ponto de que a falta ou excesso de informação, os vieses e os jogos de interesses por trás das informações podem estar contribuindo para essa limitada percepção da sustentabilidade e da necessidade de mudanças culturais e de paradigma.

REFLEXÕES

O entendimento de que vivemos em uma sociedade complexa e estamos passando por um momento transitório guia as discussões deste ensaio, uma vez que se vive em um mundo cada vez mais pluralista e interdependente, marcado por um novo contexto social, econômico e ambiental, defendido a partir das premissas da sustentabilidade.

Por esse motivo, Deetz (2009) acredita que é preciso construir um novo modo de ver o mundo, a partir de conceitos de colaboração, de direitos das comunidades e liberdades e adquirir práticas de comunicação diferentes, o que, no entendimento desse estudo, encontra lugar na sustentabilidade como valor central na sociedade, conforme defende Baldissera (2009).

É no contexto da sustentabilidade, portanto, que se centra a precupação com a postura das organizações, cobradas pela sociedade, que exige que elas sejam ambientalmente corretas e socialmente responsáveis. Acontece que muitas delas adotam medidas sustentáveis que não são cumpridas ou que

não fazem parte do plano estratégico de suas ações (MUNCK, 2013).

Assim, muito do que é proposto pelas organizações permanece apenas no discurso, que lhes garante credibilidade perante seus públicos. Além disso, as empresas que colocam em prática ações sustentáveis visam, prioritariamente, a questão econômica.

Na questão ambiental, é possivel observar algumas acões organizacionais, entretanto, essas tornam-se pequenas quando comparadas aos danos que as organizações causam ao meio ambiente, como a emissão de gazes tóxicos, o despejo irregular de resíduos e efluentes em rios, entre outros. Beck (2010), como já citado no ensaio, denuncia os impactos das organizacões sobre o meio ambiente, ponderando a respeito dos riscos provocados por elas e a relação de sobrevivência que se estabeleceu. Segundo o autor, muitas organizações dependem do risco para gerar lucro. Então, assim, questiona-se: Como estas podem ser consideradas sustentáveis e colaborar para o melhoramento da crise ambiental? Como organizações que têm suas atividades ligadas aos riscos que atingem os seres humanos podem ser consideradas socialmente responsáveis? Como essas organizações consequem o apoio da sociedade para manter suas atividades, uma vez que os riscos produzidos são nocivos à sobrevivência do Planeta?

Beck (2010) considera que, não obstante as organizações produzirem os riscos e ameaçarem a vida na Terra, suas ações são justificadas pelos argumentos em prol da qualidade de vida e aumento da riqueza da população. Contudo, observa-se que a maior parte da riqueza produzida em torno da produção dos

riscos concentra-se nas mãos de apenas 20% da população do Planeta, assim como referem Boff e Hathaway (2012).

Ainda citando-se Beck (2010), nota-se que o conformismo da sociedade e o apoio, muitas vezes, às atividades industriais nocivas, é resultado de uma política de informações manipuladas pelos veículos de comunicação, bem como, pelas afirmações embasadas na Ciência e na Tecnologia.

Ainda que se perceba uma crescente mudança em relação à confiança a respeito dos pilares da Modernidade — Ciência, Tecnologia e Informação, esses ainda possuem força sobre a opinião das pessoas, o que faz, muitas vezes, que as informações sejam distorcidas, com a finalidade de atender a interesses específicos. Tal situação é observada por Howlett (2000, p. 68), que versa sobre a existência de ferramentas para a criação e manipulação de grupos de interesse, sendo que "... tais instrumentos procedimentais 'negativos' incluem a supressão de informações, e o fingimento, ofuscação e outras formas de adiamento administrativo".

Com isso, parece ainda mais evidente a crise de informação sobre a crise ambiental. Então, propõe-se refletir sobre outras questões, tais como: É possivel confiar nas informações contidas nos discursos das organizações, muitas vezes amparadas pela Ciência? Como saber se o que está sendo informado atende grupos de interesses e não objetiva nenhum tipo de contribuição para a população? Como a opinião pública deveria agir em relação a esses pontos?

Há um entendimento de que o estudo traz um desafio complexo, uma vez que, dentro da própria opinião pública, formada em determinado assunto, existem divergências de valores

e opiniões, pois não se trata de uma opinião unânime nem de uma opinião predominante (FORTES, 2003). Torna-se ousado julgar as atitudes e a postura das organizações diante daquilo que é informado por elas e diante do comércio dos riscos.

Veicula-se, ainda, que, fora do ambiente acadêmicocientífico, para a população em geral, a crise ambiental vem sendo revelada pela mídia, a partir de iniciativas de organizações não-governamentais e de campanhas que reúnem ativistas anônimos e famosos, bem como pela publicidade de projetos sustentáveis feita por várias empresas. De maneira ampla, é possível afirmar igualmente que a informação acerca das dimensões da crise ambiental, especialmente no que diz respeito às condições climáticas do Planeta, ganhou o mundo por meio de séries de TVs, bem como pelo documentário "Uma Verdade Inconveniente", proposto pelo político e ecologista norteamericano Al Gore, em 2006. Mesmo aqueles que não assistiram às imagens do documentário, tomaram conhecimento do seu conteúdo na repercussão dada pelos meios de comunicação de massa.

Notícias como essas são reveladas sobre as ações das grandes organizações a todo momento. As novas tecnologias permitem o acesso à informações que muitas vezes são confidenciais e ou, até mesmo, forjadas. O contato com essas informações gera um embate em relação ao discurso propagado, e coloca, com isso, a opinião pública em situação delicada, já que se passa a não mais acreditar nas informações que recebem das organizações. Gera-se, a partir de então, um processo de perda de confiança e de credibilidade, que, por sua vez, pode destruir a reputação de uma organização.

Por fim, este ensaio não pretende responder a esses questionamentos, mas despertar o interesse para reflexões sobre o assunto e destacar a importância de entender o processo pelo qual a informação e a opinião pública formam-se e, ao mesmo tempo, constroem o contexto atual. Perante esse cenário, vê-se a importância de uma comunicação na constituição de um discurso social para uma mudança efetiva de estilos de vida, em que a responsabilidade pela sustentabilidade do Planeta deve ser compartilhada no que se refere a novos valores quanto ao bom uso da economia e da ecologia.

CONSIDERAÇÕES

Diante das questões apresentadas, presentes em um contexto compartimentado e multifacetado, é possível concluir que a discussão sobre a sustentabilidade está polarizada e não é consensual; que se caminha de um processo latente para o ativo, perante a opinião pública, permanecendo, porém, a distância entre os discursos e as práticas das organizações. Isso com base na diversidade de opiniões manifestadas por especialistas/cientistas, empresários, membros de ONGs e população em geral (interessados e não-interessados) diante de ações que buscam, na verdade, legitimar uma ética particular que visa predominantemente, ou mesmo, exclusivamente, garantir a sustentabilidade dos negócios (BUENO, 2009).

De todo modo, nota-se que a sustentabilidade é um tema de grande relevância e de interesse mundial, mas de difícil entendimento, pela falta de consenso conceitual, bem como pela crise de informação que delimita o seu contexto. Acredita-se, portanto, na relevância deste ensaio, por chamar a atenção para o novo contexto sócio-histórico e cultural no qual a sustentabilidade e a crise ambiental figuram como temas polêmicos, foco de interessantes discussões, um contexto de disputas definitórias e de comércio de informações. O contexto complexo e controverso no qual as organizações precisam comunicar-se com seus públicos, ganhar confiança, fidelizar, situações em que é preciso empenhar-se para mostrar se age de fato em favor da sustentabilidade e não somente com palavras e discurso. É importante dizer, por fim, que se defende uma mudança que promova a sustentabilidade, como um valor central na sociedade e no core business.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, Margaria M. Krohling, OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 33-55.

BARBOSA, Mariana, P. A Comunicação como ferramenta de prevenção e controle em situações de risco. 2º Encontro Interdisciplinar de Comunicação Ambiental (EICA). Universidade Federal de Sergipe (UFS). Maio de 2013.

BARONI, M.. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 32 (2): 14-24, Abr./Jun. 1992.

BECK, Ulrich. Sociedade de Risco: rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Editora 34, 2010.

BOURDIEU, Pierre. A Opinião Pública Não Existe. **Les Temps Modernes**, 318, janeiro de 1973.

BUENO, Wilson da Consta. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, Jorge (org.). Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.134-153.

______. Comunicação e sustentabilidade: aproximações e rupturas. **Razón y Palabra**. N. 79, mayo-julio, 2012.

CASTRO, C. J. Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, jun. 2004, p. 195-225.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança dos stakeholders e o consequente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, Margaria M. Krohling, OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 85-105.

FERNANDES, M. Desenvolvimento Sustentável: antinomias de um conceito. In: **Contra-discurso do Desenvolvimento Sustentável.** Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

FIGUEIREDO, Rubens; CERVELLINI, Sílvia. Contribuições para o conceito de opinião pública. **Opinião Pública**, Campinas, vol. III, nº 3, Dezembro, 1995, p.171-185

FOLADORI, Guillermo. **Limites do Desenvolvimento Sustentável**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

FORTES, W. G. Relações Públicas – processos, funções, tecnologia e estratégias. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

HATHAWAY, M.; BOFF, L. **O Tal da Libertação:** Explorando a ecologia da transformação. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

HOWLETT, Michael. A Dialética da Opinião Pública: efeitos recíprocos da política pública e da opinião pública em sociedades democráticas contemporâneas. **Opinião Pública**, Campinas, Vol. VI, nº2, 2000, p.167-186.

MUNCK, Luciano. **Gestão da Sustentabilidade nas Organizações: um novo agir frente à lógica das competências.** São Paulo: Cengage Learning, 2013. REDCLIF, M. R.. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 12, n. 25, p. 65-84, jan./jun. 2006.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: includente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente:** contra o desperdício da experiência. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

NOTAS

- 33 Relações Públicas, graduada pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Atualmente aluna do Programa de Pós Graduação em Administração da UEL. Estuda Sustentabilidade e Organizações, com ênfase em Gestão de Organizações. E-mail: giovannamf@sanepar.com.br
- 34 Relações Públicas, graduada pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Atualmente aluna do Programa de Pós Graduação em Administração da UEL. Estuda Sustentabilidade e Organizações, com ênfase em Gestão de Organizações. E-mail: milene.rrpp@gmail.com.

NAS ONDAS DO COPACABANA PALACE: SOBRE A IMPORTÂNCIA DO HOTEL NA CONSTITUIÇÃO DA MARCA RIO

Ricardo Ferreira Freitas³⁵ Alessandra de Figueredo Porto³⁶

RESUMO

Este artigo analisa a Marca Rio e as suas possíveis imbricações com o bairro de Copacabana sob a ótica dos conceitos de marca e *branding*. Copacabana reforça os aspectos identitários do Rio de Janeiro para o Brasil e para o mundo, ressaltando a "carioquice" em uma perspectiva contemporânea. A análise também contempla os conceitos de *brand equity* ao estudar o hotel Copacabana Palace como importante peça no imaginário carioca, visando demonstrar as representações que dão significado ao cotidiano urbano do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Cidade; comunicação; Copacabana; marca; Copacabana Palace.

INTRODUÇÃO

O Rio de Janeiro é considerado a "cidade maravilhosa. cheia de encantos mil."37 Grande mosaico de múltiplas culturas. o município é representado pelas suas belezas naturais, pela alegria do povo e também pelas festas populares de alto impacto midiático e antropológico (como o carnaval e o réveillon). Tais aspectos mantêm a sedução e a cobiça dos turistas em relação à cidade. Verdadeiro "purgatório da beleza e do caos"38, o Rio foi reinventado frente aos megaeventos no início do século XXI. Houve uma preocupação em cuidar "da Marca Rio", devidamente apoiada nas estratégias de marketing e comunicação alavancadas pela iniciativa do Governo do Estado do Rio de Janeiro ao lancar a campanha "Rio de Janeiro, marca registrada" do Brasil" no ano de 2011. Tal intenção demonstra que o objetivo da esfera governamental é a criação de uma marca que atraia novas economias para a cidade, gerando lucros e fortalecendo o turismo. O Rio de Janeiro sediará a Copa de 2014 no mês de junho e, em 2016, receberá os Jogos Olímpicos. A cidade representa um símbolo brasileiro sob a ótica da metrópole contemporânea, apesar de estar sendo reformulada com olhos voltados principalmente para turistas e visitantes.

Local de inúmeros megaeventos representativos e emblemáticos para a cidade (o réveillon, a Jornada Mundial da Juventude e a missa campal celebrada pelo Papa Francisco em 2013, shows de "celebridades" nacionais e internacionais, dentre outros), o bairro de Copacabana não poderia deixar de ser contemplado na presente análise. As tradicionais ondas formadas pelas pedras portuguesas do calçadão de Copacabana foram retratadas no chão do palco onde aconteceu a cerimônia de encerramento da última Olimpíada, realizada em Londres no

ano de 2012. Pelo famoso calçadão, hábitos e estilos de vida desfilam diariamente desde que o bairro passou a ser o local estratégico para que o projeto de modernidade instaurado na cidade efetivamente se concretizasse. Para Bueno e Camargo (2008), os estilos de vida tornaram-se uma das primeiras instâncias de construção de identidades na contemporaneidade, aflorando e ganhando visibilidade no interior de um mosaico de práticas culturais.

Até hoje o bairro é representado como "Princesinha do mar" e abriga um dos grandes ícones da cidade maravilhosa: o hotel Copacabana Palace. Ao se preparar para receber os inúmeros turistas que circularão pelo seu calçadão durante a Copa de 2014, o bairro de Copacabana possui forte associação com a Marca Rio, conforme se observa a seguir.

UM LUGAR E UM ESPÍRITO: A MODERNIDADE CHEGA AO RIO ATRAVÉS DE COPACABANA

No século XX, o projeto civilizatório do Rio de Janeiro tinha caminhado para o Atlântico. Para O' Donnell (2013), a modernidade havia se instaurado, e Copacabana era a porta de entrada. Com isso, o crescimento na cidade partiu para os bairros atlânticos, enquanto paulatinamente a área central do Rio de Janeiro parou de se desenvolver. Abreu (2008) menciona que as transformações ocorriam rapidamente na zona sul - de modo especial, em Copacabana. Quando se falava em zona sul, "Copacabana não significava apenas a solução para velhos problemas; mais do que isso, era a chance de criar um cotidiano

inédito. Era a vitrine do novo, a esperança, a modernidade" (BOECHAT, 1998, p. 27).

Após a política de "bota abaixo" do prefeito Pereira Passos³⁹ o setor de construção civil recebia investimentos, e deduziu-se que tais estímulos se voltariam para o centro da cidade. Ledo engano. O cidadão já havia se encantado pela "Princesinha do mar", e era justamente no bairro de Copacabana que ele queria ficar. Abreu menciona que (2008, p. 113):

Depois da fase de grandes modificações urbanísticas do início do século, tudo levava a crer que o centro viesse a transformar rapidamente a sua forma-aparência, substituindo padrões de construção antigos por novos edifícios de vários andares. Isso entretanto não aconteceu na medida do esperado, e a razão principal foi o aparecimento do 'fenômeno Copacabana', que atraiu para si não só uma série de atividades outrora radicadas exclusivamente no centro, como grande parte dos capitais que seriam normalmente canalizados para investimentos imbiliários na área central.

O setor de construção civil soube "capitalizar" o status que as pessoas buscavam quando pensavam em residir à beira mar. Ao mesmo tempo, o bairro era uma síntese de vários cenários, onde o trópico e a metrópole conviviam pacificamente. Lessa afirma que (2005, p. 246):

A partir do brilho de Copacabana o Rio é muito mais: é simplesmente o Rio. Para o brasileiro, Copacabana converte-se no ícone do moderno, do não-colonial e da originalidade nacional. É a metrópole da roupa de banho, não do terno de casimira, sucessor da casaca de lã preta. O olhar do carioca ergue-se da praia e extasia-se com o oceano Atlântico.

A chegada do novo século inseriu as praias em lugar de destaque, especificamente pelos bairros atlânticos, que foram colocados "no léxico da elegância e da modernidade" (O' Donnell, 2013, p. 105). Desse modo, o centro parisiense "abre alas" para a chegada da "Princesinha do mar" como uma verdadeira "cidade dentro da cidade", conforme frisa Abreu (2008). Lessa (2005) menciona que o Rio teria que ser somente o Rio - e não mais a Paris dos Trópicos.

Para melhor entendimento do percurso inicial de descoberta da praia, O' Donnell (2013) aponta que, no dia 6 de julho de 1892, a Companhia Ferro-Carril Jardim Botânico inaugurou uma linha de bondes para Copacabana, evento que também trouxe à tona a abertura do Túnel Real Grandeza (atual Túnel Alaor Prata, popularmente conhecido como Túnel Velho). A viagem do centro da cidade até a nova estação de Copacabana levava em média uma hora. Os bondes partiam especificamente da rua Gonçalves Dias, e foi através de tal meio de transporte que o areal se tornou acessível. A abertura dos túneis também possuiu extrema importância no tocante à descoberta daquele até então logradouro deserto, uma vez que "Copacabana foi sucessivamente acessada pelo Túnel Alaor Prata, em 1892, e pelo Túnel do Leme, em 1906" (LESSA, 2005,

p. 206). A companhia explorava um deserto de areia, sem saber que ali nasceria um novo Rio de Janeiro. Para O' Donnell (2013, p. 18):

Ficava evidente, já naquele longínquo 6 de julho, que a Companhia Jardim Botânico inaugurava bem mais que uma simples linha de ferro-carris. Além dos duzentos metros de perfuração e do 1,4 quilômetro de aterro até a praia e da estação propriamente dita, surgia ali um novo bairro e, com ele, uma nova forma de experimentar a vida urbana carioca.

Após enxergar o potencial de crescimento do local, O' Donnell (2013) cita que a Companhia Jardim Botânico passou a ter os olhos voltados para o lucro imobiliário quando o assunto era Copacabana. Sendo assim, a empresa associou-se a grandes incorporadores, proprietários de terras, e principalmente às companhias de serviços públicos (de modo especial as que eram responsáveis pela implantação e pelo fornecimento de gás, água potável e sistema de esgoto). Depois da inauguração da linha centro-Copacabana, a Companhia Jardim Botânico olhava o bairro como um grande negócio, e obviamente almejava que o mesmo obtivesse sucesso. É interessante observar que os eventos estão intimamente atrelados à história do bairro. No ano de 1893, o chamariz para despertar a atenção dos cidadãos acerca do novo bairro foi uma festa com duração de um mês. De acordo com O' Donnell (2013, pp. 39-40):

Principal interessada no sucesso do 'empreendimento Copacabana', a Companhia Jardim Botânico empenhou-se para fazer valer sua ousadia. Promoveu, por exemplo, a partir de 24 de março de 1893, trinta dias de festejos no novo bairro, organizando leilões, barraquinhas e jogos na rua em nome da arrecadação de fundos para a construção de uma escola na região. Ofereceu ainda, pelo período de um ano, condução gratuita até ali, incentivando a visita dos que estivessem dispostos a conhecer a nova face da cidade.

Os bondes foram fundamentais no que se refere à descoberta do bairro. Para O' Donnell (2013), aos olhos dos passageiros que embarcavam na Gonçalves Dias rumo à Copacabana, a cidade era vista como apertada, insalubre e insuficiente para acomodar a expansão da capital federal. É importante registrar que o período 1870-1902 representou uma etapa de expansão da cidade através dos bondes e trens. Ambos os meios de transporte possuíram ação diferenciada na expansão da cidade: enquanto os primeiros se encarregavam de ocupar e ligar à Zona Sul, os trens visavam atender as necessidades de pessoas de baixa renda. Santos (apud Abreu, 2008, p. 44) cita que:

Trens e bondes foram, sem dúvida, indutores do desenvolvimento urbano do Rio. Mas o caráter de massa destes meios de transporte tem de ser relativizado, como também devem ser relativizados os seus papéis frente ao ambiente urbano. (...) Em outras palavras, o bonde fez a zona sul, porque as razões de ocupação seletiva da área iá eram realidade... Já o trem veio responder a uma

necessidade de localização de pessoas de baixa renda e de atividades menos pobres

O' Donnell (2013) frisa que Copacabana foi tocada pela "varinha mágica" da Companhia Jardim Botânico, entrando a partir daí nos trilhos do futuro. Além de permitir a expansão da cidade, o bonde era considerado "um símbolo da mobilidade e, sem tardar, também da velocidade. Os bondes sintetizavam boa parte dos signos da urbanização e, na mesma medida, de determinado ideal de modernidade" (O' DONNELL, 2013, p. 22). Apenas para ilustrar o rápido crescimento do bairro, Copacabana já era um verdadeiro subcentro em formação no final da década de 40.

Na atualidade, ao analisar uma metrópole contemporânea como o Rio de Janeiro, cabe registrar a importância de entender o bairro como um lugar onde as pessoas se unem para comungar com o outro. Em seu sentido etimológico, a palavra "comungar" deriva do latim communicare, cujo significado é "pôr em comum, dividir, partilhar, ter relações com". E partilhar (seja um sentimento, ideia, valor ou crença) é algo que traduz a alma de Copacabana.

Maffesoli (2010) ressalta que o outro faz parte do grupo porque juntos territorializam o lugar. Para o autor, o bairro é um território real. No caso, o território é causa e efeito da comunicação-comunhão. O autor (2004) também menciona o conceito do *genius loci*: espírito do lugar, inspirador do artista, do poeta ou do homem da massa indiscriminada. Cabe ao espírito do lugar acentuar o etos ligado a um espaço.

Desse modo, cabe ressaltar que existe uma 'força espiritual' ligada à Copacabana, fazendo do bairro concomitantemente um lugar e um espírito. O local sempre serviu como fonte inspiradora para artistas e poetas, sendo homenageado por músicos como Dick Farney (compositor da música "Copacabana"), cujos principais trechos da letra encontram-se a seguir:

Existem praias tão lindas, cheias de luz Nenhuma tem o encanto que tu possuis Tuas areias Teu céu tão lindo Tuas sereias Sempre sorrindo.

Em uma perspectiva mais atual, o cantor e compositor Alceu Valença relata a religiosidade na canção "Ai de ti Copacabana", que no trecho abaixo parece estar associada às festividades do réveillon:

> Eu te procuro No Leblon, Copacabana Vejo velas de umbanda Um buquê jogado ao mar.

As letras acima fazem parte do imenso rol de músicas que homenageiam o bairro, e suscitam a magia e o encanto do lugar. Maffesoli faz menção à Copacabana "de encantos evocadores" (2004, p. 63), como se observa a seguir:

Montparnasse, Pigalle, o Marais, cada um destes é, simultaneamente, um lugar e um espírito. E poderíamos facilmente acrescentar uma sucessão de nomes a esses encantos evocadores: Quartier Latin, Shinjuku, Copacabana, Manhattan, Kreusberg, Trastevere.

O lugar que emana tais "encantos evocadores" integra a Marca Rio no país e no mundo, cuja explanação se encontra detalhada no tópico a seguir.

A MARCA RIO E COPACABANA: CORRELAÇÕES ENTRE UMA MARCA E O REFORÇO DO *BRAND* EQUITY

Passados cento e vinte um anos, Copacabana pode ser vista como local que simboliza o cosmopolitismo do Rio contemporâneo. Para melhor compreensão, vale ressaltar que a contemporaneidade é algo que possui uma relação singular com o próprio tempo (AGAMBEN, 2009). Complementando o raciocínio, o autor frisa que (2009, p. 63):

Pode-se dizer contemporâneo apenas quem não se deixa cegar pelas luzes do século e consegue entrever nessas a parte da sombra, a sua íntima obscuridade. (...) Contemporâneo é aquele que recebe em pleno rosto o facho de trevas que provém do seu tempo.

Conforme exposto anteriormente, a campanha "Rio de Janeiro, marca registrada do Brasil" evoca o conceito de uma marca detentora de um registro. O ato de utilizar e aplicar marcas existe há séculos, sempre associado ao modo de diferenciar

os bens de um fabricante dos bens de outro. Aprofundando a análise sobre o uso da palavra, *brand* (marca, em inglês) possui origem nórdica, derivando da antiga expressão *brandr*, que significa queimar. Indo totalmente na contramão dos movimentos protetores dos animais, "isso porque as marcas a fogo eram, e de certa maneira ainda são, usadas pelos proprietários de gado para marcar e identificar seus animais" (KELLER E MACHADO, 2006, p. 2). Uma das acepções do conceito de marca diz respeito à combinação de vários elementos que deverá ser capaz de torná-la singular.

Segundo a AMA⁴⁰, "a marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou servicos de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência". A marca deve ser algo que leva a uma experiência única, sendo necessário defendê-la. Moreira et al. (2008) citam que a empresa protege os direitos exclusivos do uso da marca ao registrá-la. Ao frisar que o Rio de Janeiro é uma marca registrada do Brasil, o Governo do Estado busca evocar a "carioquice" 41 como algo que reforca a identidade do país. Freitas et al. 42 mencionam que o Rio de Janeiro simbolicamente é uma marca exclusiva do país, representando um elemento identitário, assegurado por um registro de modo legal. A campanha "Rio de Janeiro, marca registrada do Brasil" inclusive cita sete atributos associados à cidade. São eles: alegria, beleza, energia, estilo, inovação, paixão e paz. 43 Tais itens suscitam as possíveis representações sociais do Rio de Janeiro no Brasil, que devem ser entendidas como conceitos que implicam tradições, transmissões e significações no cotidiano urbano. Para Bauman (1998), o significado da identidade na contemporaneidade diz respeito tanto às pessoas quanto às coisas, podendo ser adotado (e também descartado) como uma troca de roupa.

Nesse contexto, o bairro de Copacabana retrata o despoiamento do carioca, e as inúmeras possibilidades de compartilhamento de ideias, valores e crencas que a Marca Rio procura suscitar. Visando facilitar a análise acima, cabe ressaltar que o local escolhido para o lancamento da logomarca oficial dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi a praia de Copacabana, Apresentada ao público em quatro telões nas areias de Copacabana com a presença do presidente do Comitê Olímpico Internacional, Jacques Rogge: a presidente da Comissão de Coordenação do COI para os Jogos Rio 2016, Nawal El Moutawakel; o diretor de Jogos Olímpicos do COI, Gilbert Felli; o prefeito Eduardo Paes e o presidente do Rio 2016, Carlos Artur Nuzman, a logomarca teria arrancado "aplausos de aprovação" do público que assistiu ao evento segundo o site do Ministério do Esporte. 44 Cabe registrar que o evento supracitado foi estrategicamente realizado na mesma data em que acontece um dos principais megaeventos da cidade: o réveillon carioca, no dia 31 de dezembro.

Seja representado pelas pedras portuguesas do calçadão da praia no palco da cerimônia de encerramento das Olímpiadas de Londres 2012 ou no filme de lançamento da logomarca dos Jogos Olímpicos Rio 2016 (cujos detalhes encontram-se a seguir), o bairro de Copacabana é utilizado como um diferencial que potencializa o *branding* voltado para a Marca Rio. Retratar as imagens do famoso calçadão, a queima de fogos do réveillon e demais aspectos presentes na vida do bairro são recursos utilizados de modo recorrente. Administrar a Marca Rio leva a

refletir "que a narrativa oficial sobre a cidade faz parte de uma gestão de comunicação da marca (*branding*) cujo objetivo seria articular a produção de sentido que tornaria a Marca Rio singular." ⁴⁵ Para Keller e Machado (2006, p. 18), entende-se como *branding*:

O conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo. Envolve atividades como design, naming, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação (em seu sentido mais amplo).

Voltando ao argumento anterior, ao buscar a potencialização da gestão da Marca Rio utilizando Copacabana, é possível observar que as mensagens relativas ao bairro costumam ser taticamente utilizadas como *brand equity* na administração da mesma. Nesse contexto, a cosmopolita Copacabana representa um reforço à gestão estratégica da Marca Rio, uma vez que o *brand equity* é definido "como a força que uma marca tem, em termos dos diferenciais que ela agrega, no processo de escolha de um produto por parte do cliente" (KELLER E MACHADO, 2006, p. 31).

Retomando a análise, vale considerar que o filme de lançamento da logomarca oficial dos Jogos Olímpicos Rio 2016 termina com imagens da queima de fogos do réveillon de Copacabana de, um dos principais megaeventos realizados na cidade e que possui expressão nacional e internacional. Freitas e Fortuna (2009) afirmam que os megaeventos integram o imaginário urbano, possibilitando redesenhar a cidade e inscrevê-la

na vida cotidiana. As técnicas do *branding* são levadas em consideração no tocante à gestão da Marca Rio, onde a Copacabana "Princesinha do mar" é um patrimônio a ser apresentado para diferenciá-la partindo do conceito de *brand equity*. Segundo Sampaio (2003), o *brand equity* representa o valor adicional da marca sob o prisma de quem a observa, bem como de quem o adota (seja pessoa, instituição ou ideia), buscando distingui-la. Visando complementar o raciocínio em questão, Keller e Machado (2006) ressaltam que o *brand equity* fornece um denominador comum para interpretar estratégias de marketing, representando a força da mesma, o seu patrimônio. Desse modo, o bairro considerado "Princesinha do mar" representaria uma importante força para a Marca Rio em termos diferenciais e agregadores.

Aprofundando a questão, cabe registrar que Copacabana possui em sua arquitetura um prédio que pode ser considerado um "ponto turístico como o Pão de Açúcar e o Maracanã" 47: o hotel Copacabana Palace, cujas representações fazem parte do imaginário atrelado à cidade e consequentemente ao bairro de mesmo nome. Partindo do exemplo supracitado (a criação da logomarca dos Jogos Olímpicos Rio 2016), a SuperUber 48, empresa responsável pelo mapeamento de projeção sobre a escultura da logomarca, escolheu o Copacabana Palace como local para apresentá-la ao Comitê Rio 2016 no dia 31 de dezembro, onde em seguida foi projetada para o público em geral na festa de réveillon nas areias de Copacabana, como explicado anteriormente.

O Copacabana Palace é uma das peças que compõem o imaginário carioca, e é comumente contemplado quando se

pensa na "força" de Copacabana segundo os conceitos de *brand* equity.

COPACABANA PALACE, A "JÓIA DA PRINCESINHA" E A SUA RELEVÂNCIA PARA A MARCA RIO

Em 1901 já havia mais ou menos seiscentas edificações em Copacabana, até então utilizadas como segunda residência. E foi justamente vinte e dois anos depois (em 1923) que o Hotel Copacabana Palace abriu as suas portas, onde a "paisagem diante de suas varandas era dominada pelo mar azul e luminoso e pela imensidão branca e imaculada da areia" (BOECHAT, 1998, p. 22). O hotel surge em decorrência da preocupação do então presidente da república Epitácio Pessoa em fazer do centenário da Independência (no ano de 1922) a ocasião para tornar o Brasil conhecido e respeitado. As grandes exposições universais emergiam (e funcionavam como um "cartão de visitas" de cada país), conforme enfatiza Levy (2008, p. 17):

Concebidas a partir das motivações comerciais nascidas no quadro econômico manufatureiro da Grã-Bretanha e da França, países que vivenciaram mais cedo o processo da Revolução Industrial, as exposições sempre foram, e ainda são, alimentadas pela ideia da competição comercial, contribuindo para 'mostrar' e 'fazer vender', mesmo esta função tendo sofrido, ao longo do tempo, importantes transformações.

O bairro de Copacabana precisava estar preparado para abrigar tais eventos, que tinham o dinheiro como "mola propulsora". 49 Entretanto, cabe frisar que a preocupação maior do presidente Epitácio Pessoa era preparar o bairro para o centenário da independência. Copacabana deveria presente na festividade em questão e inebriar os visitantes. Sendo assim, precisaria possuir um hotel à altura de tais expectativas. O presidente inicialmente submeteu o projeto do hotel ao empresário Otávio Guinle; porém, foi Guilhermina Guinle (sua mãe) que financiou com recursos próprios uma boa parte da construção do empreendimento idealizado pelo filho. Como Otávio era apaixonado por hotelaria, abraçou com entusiasmo a missão que o presidente o havia designado, conforme menciona Boechat (1998, p. 32):

As primeiras providências de Otávio foram comprar uma quadra inteira na praia de Copacabana e lançar no mercado títulos resgatáveis da Companhia de Hotéis Palace, fundada para gerir seus negócios no setor. O arquiteto francês Joseph Gire projetou o novo hotel, um prédio majestoso, com fachada inspirada nas do Negresco e do Carlton, grandes estabelecimentos da Côte d'Azur.

Como o projeto do hotel exigia procedimentos de engenharia muito complexos para a época, a construção do Copacabana Palace só foi concluída onze meses após as comemorações de 1922. Apesar da praia de Copacabana começar a ser frequentada pelos banhistas apenas no século XX, é importante registrar que a atriz Sarah Bernhardt⁵⁰ cometeu um verdadeiro

sacrilégio para a época ao se banhar nas águas do mar em trajes sumários no final do século XIX. A ousadia da atriz francesa "plantara as primeiras e tímidas sementes de uma mudança de estilo" (BOECHAT, 1998, p. 23). No século seguinte, a cidade redescobre o prazer à beira mar. Surge então um novo carioca, liberto das correntes do paradigma francês e muito mais descontraído (Freitas e Fortuna in Borelli e Freitas, 2009).

A inauguração do Copacabana Palace representa um marco, consolidando definitivamente Copacabana como um mito - e também reafirmando a redescoberta da praia como um fenômeno importante para o bairro e para a cidade do Rio de Janeiro. Lessa (2005, p. 245) cita que o hotel "combina sofisticação urbana com a disponibilidade imediata da praia". Do ano de 1923 até 2014, o Copacabana Palace enfrentou dias de decadência e de glória. Entretanto, permanece como um ícone no imaginário do carioca, presente quando se fala em Rio de Janeiro, na criação da Marca Rio e na inserção de Copacabana como diferencial para ambos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Hotel Copacabana Palace, desde sua inauguração em 1923, consolidou-se como um importante elemento da marca Rio de Janeiro, sendo, inclusive, referência geográfica no bairro. A praia em frente ao hotel, devido à diversidade de turistas, recebe visitantes das mais diferentes origens, celebrando-a como território marcado pela liberdade de expressão e da alegria

carioca. É ponto de encontro clássico para jovens, artistas, intelectuais, travestis e turistas de todo o mundo.

O Hotel transcende a importância do próprio bairro de Copacabana, tendo mantido seu status de lugar elegante, apesar do crescimento exacerbado do bairro e de suas favelas. Ao compor a marca Rio atual, o governo do Estado e a Prefeitura associam os atributos da cidade ao Hotel e à Praia em frente, transformando-os no palco de suas principais festividades. Indiretamente, está posto pelas estratégias de marketing da cidade que o Copacabana Palace e o Rio de Janeiro se confundem e se fundem nos principais conceitos de comunicação institucional.

REFERÊNCIAS

ABREU, Maurício de Almeida. **A evolução urbana no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: IPP, 2008.

AGAMBEN, Giorgio. **O que é o contemporâneo**? e outros ensaios. Chapecó: Argos, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

BOECHAT, Ricardo. **Copacabana Palace:** um hotel e sua história. São Paulo: DBA, 1998.

BORELLI, S.H.S. e FREITAS, R.F. (orgs.), Comunicação, narrativas e culturas urbanas. São Paulo: EDUC, 2009. BUENO, Maria Lucia & CAMARGO, Luiz Octávio de Lima (Org.). **Cultura e consumo**: estilos de vida na contemporaneidade. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

KELLER, Kevin & MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LESSA, Carlos. **O Rio de Janeiro de todos os brasis**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

LEVY, Ruth. **Entre palácios e pavilhões**: a arquitetura efêmera da exposição nacional de 1908. Rio de Janeiro: EBA/ UFRJ, 2008.

MAFFESOLI, Michel. Notas sobre a pós-modernidade: O lugar faz o elo. Rio de Janeiro: Atlântica, 2004.

MAFFESOLI, Michel. Saturação. São Paulo: Iluminuras, 2010.MOREIRA, Júlio César Tavares et alli. **Dicionário de termos de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

O' DONNELL, Julia. A invenção de Copacabana: culturas urbanas e estilos de vida no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

NOTAS

- 35 Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UERJ. Pós-doutorado em comunicação pelo CEAQ/ Sorbonne (2007), doutorado em sociologia pela Universidade René Descartes-Paris (1993), mestrado em comunicação e cultura pela ECO-UFRJ(1990) e graduado em relações públicas pela UERJ. rfreitas@uerj.br
- 36 Mestranda em Comunicação pela UERJ, pós-graduada em Marketing Empresarial pela UNESA (2001) e graduada em Relações Públicas pela UERJ (1991). Professora dos cursos de Comunicação Social e Administração de Empresas da Faculdade CCAA. alefporto@gmail.com
- 37 Trecho extraído da letra da marchinha carnavalesca "Cidade Maravilhosa", do compositor André Filho.
- 38 Trecho extraído da letra da música "Rio quarenta graus", da cantora e compositora Fernanda Abreu.
- 39 "Bota abaixo" foi o nome dado à política adotada pelo então prefeito do Rio de Janeiro, Pereira Passos, que teve como marco o embelezamento do Centro, partindo da remoção dos cortiços principalmente deixando para trás o feitio colonial que caracterizava a cidade.
- 40 Definição da Associação Americana de Marketing (American Marketing Association).

- 41 A palavra "carioquice" foi dicionarizada, e segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, possui os seguintes significados: 1) Ação ou dito próprio de carioca; cariocada; carioquismo. 2) Caráter ou qualidade peculiar do que é ou de quem é carioca. 3) Predisposição favorável às coisas cariocas.
- 42 FREITAS, Ricardo Ferreira; LINS, Flávio; CARMO; Maria Helena. Brasil em 8 minutos: a (re) apresentação do país na cerimônia de encerramento da Olimpíada de 2012. In: 21ª COMPÓS 2013, 2013, Salvador. Anais do 21ª Compós 2013. Salvador: UFBA, 2013. Disponível em: < http://compos.org.br/data/biblioteca_2035.pdf> Acesso em: 29 jan. 2014.
- 43 Disponível em:<<u>http://www.marcarj.com.br</u>>Acesso em: 27 jan. 2014.
- 44 Disponível em: http://www.esporte.gov.br/index.php/noticiasrio/134-noticias-rio-2016/38234-logomarca-dos-jogos-olimpicos-de-2016-foi-lancada-no-reveillon-de-copacabana Acesso em: 27 jan. 2014.
- 45 FREITAS, Ricardo Ferreira; LINS, Flávio; CARMO; Maria Helena. Brasil em 8 minutos: a (re) apresentação do país na cerimônia de encerramento da Olimpíada de 2012. In: 21ª COMPÓS 2013, 2013, Salvador. Anais do 21ª Compós 2013. Salvador: UFBA, 2013. isponível em: < http://compos.org.br/data/biblioteca_2035.pdf> Acesso em: 29 jan. 2014.

- 46 Disponível em: < http://www.youtube.com/ watch?v=UdmgHnqxyBo> Acesso em: 27 jan. 2014.
- 47 Informação extraída de entrevista concedida pelo Sr. Jorge Freitas, o "Seu" Cafu, à autora do presente artigo, realizada no dia 27 de janeiro de 2014 nas dependências do hotel. Jorge Freitas é capitão do Copacabana Palace, e trabalha no hotel há mais de guarenta anos.
- 48 Disponível em: < http://www.superuber.com.br/lancamento-da-marca-dos-jogos-olimpicos-rio-2016/> Acesso em: 27 jan.2014.
- 49 FREITAS, Ricardo Ferreira . Rio de Janeiro, lugar de eventos: das exposições do início do século XX aos megaeventos contemporâneos. In: 20 COMPÓS 2011, 2011, Porto Alegre. Anais do 20 Compós 2011. Porto Alegre: UFRGS, 2011. v. 1. p. 1-15.
- 50 Henriette Rosine Bernardt, conhecida mundialmente por Sarah Bernhardt, foi uma atriz francesa que ficou famosa nos palcos da Europa no ano de 1870.

COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS E SUAS MULTIPLICIDADES: TAXONOMIA, ESTRATÉGIA E REFLEXOS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Rozália Del Gaudio⁵¹ Paulo Henrique Leal Soares⁵²

RESUMO

Neste artigo, tratamos das múltiplas faces e desafios da comunicação com empregados. Partindo da observação sobre a fragilidade do quadro conceitual acerca deste processo e da análise de dados de pesquisa realizada em empresas no Brasil e exterior, discutimos a diversidade de propósito, nomenclatura, hierarquia e estrutura de atividades compreendidas neste eixo da comunicação. Debatemos o que essa diversidade pode denotar acerca da visão sobre a área por parte da liderança das empresas, e seus reflexos nos resultados e impactos engendrados pela área no ambiente organizacional. Entendemos que a ausência de estudos empíricos e trabalhos teóricos no âmbito da comunicação interna contribui para a fragilidade na qual os profissionais desempenham suas funções neste processo. Considerando que a importância da comunicação com empregados é crescente no contexto das organizações, essas questões têm levado a práticas muitas vezes dissonantes e inconsistentes com o potencial de transformação, afiliação e identidade que o processo traz em si.

Palavras-chave: Comunicação com empregados; comunicação interna; afiliação; identidade.

INTRODUÇÃO: MÚLTIPLOS NOMES, MÚLTIPLAS FACES

Comunicação interna, comunicação com empregados, comunicação administrativa, endomarketing. É bastante comum encontrar uma grande variedade de nomes para o processo de posicionamento e relacionamento que ocorre dentro das organizações - entre elas e seus empregados, entre líderes e empregados, entre empregados e empregados. Até mesmo a forma como é denominada a força de trabalho hoje em dia apresenta um variado cardápio de opcões: empregado, funcionário, colaborador, associado, dentre outros. Assim, um pesquisador que queira estabelecer, por exemplo, uma taxonomia para o processo, encontrará grande dificuldade. A ausência de nomenclatura única, clara, objetiva e que represente na íntegra essas relações também impacta a percepção dos demais profissionais que atuam nas organizações e mantem relações com os responsáveis pela comunicação inseridos nesse contexto.

O fato é que a comunicação com empregados (termo que optamos por utilizar neste trabalho para indicar os processos de posicionamento e relacionamento que acontecem dentro do espaço organizacional, entre a empresa e os empregados), apesar de ser um conjunto de atividades cuja importância tem sido crescente, ainda prescinde de um quadro teórico consistente. Bebendo em várias fontes, da Administração à Psicologia,

utilizando-se de táticas mais instrumentais ou de mais engajamento, este processo emergiu nos anos 1990 como uma função crítica nas empresas. De acordo com Vercic, Vercic e Sriramesh (2012), fatores como a globalização (e seguidas crises financeiras e de credibilidade) reduziram a confiança dos empregados nas organizações. Esse mesmo período coincidiu com a emergência da comunicação e troca de informação entre múltiplos atores, possibilitadas pelas redes sociais online e que têm afetado de maneira ímpar os processos de comunicação dentro e fora das organizações (SOARES; DEL GAUDIO, 2013). Neste contexto, comunicar-se bem internamente, tornou-se tão importante quanto outros processos tradicionalmente tidos como mais nobres e estratégicos na esfera da comunicação como a publicidade e assessoria de imprensa

Ainda que sua relevância aparentemente seia indiscutível, do ponto de vista teórico a comunicação com empregados continua a carecer de uma delimitação teórica consistente. Alguns autores, como Kalla (2005), observam que a multiplicidade de propósitos e orientadores é um fator que contribui para esse quadro teórico frágil. Por exemplo, ela sinaliza quatro orientadores possíveis para o processo, que são determinantes para a estrutura, estratégia e foco da área: empresarial (guando o processo visa desenvolver competências de comunicação de empregados); gerencial (quando as ações são direcionadas para ampliar a capacidade e habilidade de comunicação de gestores); corporativa (guando atividades são estabelecidas visando fornecer informações formais); e organizacional (quando as ações buscam traduzir propósitos organizacionais). A fim de contribuir com a evolução do processo, a autora propõe abordagem integrada e sistêmica, observando que esse é, contudo, um dos grandes desafios que se apresentam para os profissionais de comunicação.

Seguindo um pouco a discussão de Kalla (2005), neste artigo nos propusemos a analisar as múltiplas faces e desafios da comunicação com empregados. Nosso interesse justifica-se a partir da observação de que na literatura específica de comunicação interna, os estudos teóricos são restritos e poucos são os embasamentos conceituais do processo específico de comunicação com os empregados. Há um interessante campo de debate sobre a complexidade inerente a essa relação, onde além das questões dos sujeitos envolvidos em qualquer tipo de relação, adiciona-se a existência de uma relação de dependência econômica, característica das relações de trabalho.

É possível encontrar na literatura alguns apontamentos mais instrumentais do processo de comunicação com os empregados, onde são levantados e abordados aspectos eminentemente processuais de como conduzir a comunicação com o grupo de trabalhadores. No entanto, consideramos que, mais do que organizar processos e atividades, é importante entender a relação entre liderança e empregados, compreendida como assimétrica, mesmo que as organizações, nos seus discursos e tentativas de prática, tendem a eliminar essa distância e diferença existente no contexto organizacional (SOARES, 2014).

Para organizar este artigo, realizamos uma pesquisa exploratória, buscando identificar as denominações dadas ao processo em diferentes organizações que atuam no Brasil e exterior, assim como sua vinculação hierárquica e a forma como a força de trabalho é nomeada. No próximo item vamos apresentar os principais dados desta pesquisa, para no tópico seguinte,

discutir o impacto dessa diversidade nos processos, estratégia e resultados da área.

O QUE A PESQUISA NOS MOSTRA

No segundo semestre de 2013, realizamos uma pesquisa exploratória para entender como estava a questão de nomenclatura e estrutura da área de comunicação com empregados. Para isso, utilizamos uma abordagem quantitativa, a partir de um questionário padrão.

A pesquisa foi realizada com uma amostra intencional, composta por gestores de comunicação nas principais empresas que atuam no Brasil e outras no exterior. O questionário foi enviado por meio eletrônico (email) para um grupo de aproximadamente 400 profissionais, sendo também solicitado a esses profissionais que encaminhassem a pesquisa para outros colegas de contato e conhecimento. No total, obtivemos 204 questionários válidos.

Ao analisar os principais dados da pesquisa, observamos com interesse algumas variações, quando pensamos em vinculação hierárquica e nome utilizado para definir a área de comunicação com empregados, comparando Brasil e mundo.

A diversidade começa no nome da própria área responsável pela comunicação, refletindo um pouco a discussão e a prática que observamos no dia a dia. Como sinaliza Lima (2008), a ausência de uma nomenclatura única (e em alguns casos equivocada) pode, no mínimo, impactar o avanço dos estudos da comunicação no contexto organizacional. A autora discute que a utilização da nomenclatura "comunicação das

organizações" pode levar a ideia de que a comunicação é das organizações, que a comunicação pertence às organizações, fato que não é realidade. A utilização da nomenclatura "comunicação das organizações" estaria ligada a um processo informacional, reforçando a ideia de emissor-receptor, em um fluxo único e descendente. A utilização da expressão "comunicação nas organizações" também estaria baseada no paradigma informacional, em que a comunicação estaria associada a um ambiente físico, já que a preposição de lugar "em" remete a uma dependência de um espaço físico, no caso "nas organizações". Avançando na análise, as organizações seriam apenas o local de ocorrência das relações comunicativas, um ambiente vinculado a um espaço físico. A adoção da expressão "comunicação no contexto organizacional" indica a existência de um contexto de interações, já em um viés relacional (LIMA, 2008).

Na pesquisa que realizamos os dados nos mostram, por exemplo, que as empresas lá fora em sua maioria usam o termo comunicação (communications) para identificar a área responsável pelos posicionamentos e relacionamentos (38% da amostra). No Brasil o termo mais comum é comunicação corporativa (29,17%). Essa diferença já pode denotar um esforço de localização de qual comunicação falamos – no caso do Brasil, uma "corporativa", a serviço da empresa, da corporação. A tabela abaixo mostra o conjunto de respostas comparativa desta questão.

Tabela 1- Como é denominada a área responsável pelos relacionamentos e posicionamentos na sua empresa

OPÇÃO	MUNDO	BRASIL
Comunicação	38%	26,39%
Assuntos Corporativos	7%	6,94%
Comunicação Corporativa	28%	29,17%
Comunicação Institucional	2%	12,5%
Marketing e Comunicação	19%	23,6%
Public Affairs	0%	0%
Relações Públicas	5%	1,39%

FONTE: PESQUISA REALIZADA PELOS AUTORES

Entretanto, ao falar da comunicação com empregados, tanto as empresas de fora do Brasil quanto aqui, usam um termo semelhante (comunicação interna, no Brasil, com 73,17%, e internal communications fora do país, com 67,06%).

Tabela 2 – Como é denominado o processo de posicionamento e relacionamento com empregados?

OPÇÃO	MUNDO	BRASIL
Comunicação	4,71%	9,76%

Comunicação com Empregados	1,18%	1,22%
Comunicação Interna	67,06%	73,17%
Recursos Humanos	17,65%	10,98%
Relações com Empregados	2,35%	0%
Endomarketing	0%	4,88%
Employee Communication	7,06%	1,39%

FONTE: PESOUISA REALIZADA PELOS AUTORES

Essa similaridade de respostas no Brasil e lá fora poderia indicar que o processo estaria mais bem organizado do ponto de vista de práticas e abordagens? No nosso entendimento, não. Afinal, ela delimita este importante processo de transformação a uma geografia, o insere em um local determinado – interno – quando, cada vez mais a comunicação com empregados extrapola os muros organizacionais, permeando inclusive as percepções externas acerca das empresas e assumindo impactos cada vez mais relevantes na construção e manutenção da reputação corporativa (SOARES; DEL GAUDIO, 2012).

Quando observamos as respostas sobre a denominação de empregado pelas empresas, voltamos a identificar importantes diferenças entre as respostas obtidas no Brasil e fora do país.

Tabela 3 – Como é denominado o profissional que trabalha para a empresa?

OPÇÃO	MUNDO	BRASIL
Associado	2,35%	2%
Empregados	58,82%	14%
Público interno	1,18%	3%
Staff	21,18%	0%
Funcionário	N.A.	28%
Equipe	15,29%	7%
Força de trabalho	1,18%	7%
Colaboradores	N.A.	39%

FONTE: PESQUISA REALIZADA PELOS AUTORES

Parece-nos curioso que no Brasil exista uma diversidade tão ampla para tratar o profissional que atua nas organizações, o que resulta em uma série de sinônimos para o termo empregado, muitos dos quais trazendo uma noção de propósito e vinculação que pode ser compreendida como uma tentativa de estabelecer patamares de cooperação e negação de conflitos que não são condizentes com a realidade de trabalho. Essa

diversidade de nomenclatura na identificação do público interno não seria uma tentativa de uma nova abordagem na construção dessa relação? Será que apenas a mudança na nomenclatura seria suficiente para alterar essas relações? São questionamentos que nos indicam a possibilidade de estudos mais aprofundados na área.

SOBRE O IMPERATIVO DE ALINHAR EXPECTATIVAS E ESTRATÉGIAS: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO DE AFILIAÇÃO E IDENTIDADE

Do ponto de vista racional, as empresas se organizam em torno de objetivos que buscam o retorno para seus acionistas ou fundadores. Mais recentemente, algumas companhias incluíram também o retorno para a sociedade, por meio da geração de valor compartilhado, como um de seus objetivos. Um dos precursores desse movimento foi Michael Porter, que junto com Mark Kramer, publicou em 2011 uma interessante análise sobre a crise financeira e de credibilidade pela qual passavam as organizações, mesmo aquelas que se consolidaram como importantes investidores sociais.

Grande parte do problema está nas empresas em si, que continuam presas a uma abordagem de geração de valor surgida nas últimas décadas e já ultrapassada. Continuam a ver a geração de valor de forma tacanha, otimizando o desempenho financeiro de curto prazo numa bolha e, ao mesmo tempo, ignorando as

necessidades mais importantes do cliente e influências maiores que determinam seu sucesso a longo prazo. (PORTER; KRAMER, 2011).

Outra forma de ver a questão, olhando-se para o interior das organizações, é que, ao se formar o grupamento humano para que os objetivos propostos pelas empresas sejam alcançados, emergem outros sonhos, desejos e ambições. Afinal, os objetivos dos sujeitos que compõem a organização são individuais e próprios e há uma tendência a que cada um aja na busca dos seus próprios objetivos.

Normalmente, os sujeitos se alinham aos interesses organizacionais na expectativa de que seus próprios objetivos também sejam alcançados, existindo três questões importantes nessas relações de trabalho. A primeira questão é referente ao simbolismo da "nocão do trabalho" em especial na perspectiva judaico-cristã, onde o tipo de trabalho caracteriza o indivíduo dentro da sociedade, influenciando o seu "status". A segunda questão reforça o papel do trabalho nas relações sociais, sendo esse importante no dia a dia do indivíduo e nas suas relações familiares e dentro da sociedade. E a terceira questão diz respeito à ausência do trabalho, à possibilidade do desemprego como realidade e frustração (BALDISSERA, 2010). Os sujeitos experimentam esses conflitos e tensões de forca de forma paradoxal (BALDISSERA, 2010; KUNSCH, 2012). A despeito de todas as discussões envolvendo a centralidade do trabalho (OFFE, 1989; BAUMAN, 2008), ele ainda permanece como um dos principais fundamentos nas relações humanas e no processo de identidade e afiliação.

A possibilidade de realização e satisfação no trabalho está sempre acompanhada pela necessidade de pertencimento e participação no ambiente das organizações, e se coloca como uma resposta à necessidade do ser humano de afiliação. A existência de uma relação de poder entre organização e empregado media, entretanto, essa busca de satisfação no convívio interno. As simetrias, ou assimetrias, nessa relação, vão impactar de maneira profunda a forma como os indivíduos vão viver o seu exercer laboral. Assim, dentro de uma perspectiva de mais troca, diálogo e participação dentro das organizações, a comunicação com os empregados coloca-se em um movimento de transformação.

Alguns fatores explicam esse movimento de transformação na comunicação direcionada aos empregados: um novo contexto tecnológico (marcado especialmente pelas redes sociais, que oferecem aos indivíduos mais acesso à informação e também à produção compartilhada de conteúdo e sentido sobre as empresas e sua vida); novas relações estabelecidas entre pessoas e organizações, ocasionadas, por exemplo, por um novo perfil de trabalhador e vínculos cada vez menos permanentes com as empresas, além da existência de um ambiente interno de conflito e tencionamentos.

Os empregados precisam de tempo para desenvolver relações e narrativas coerentes nas suas experiências internas com as organizações, ainda que o contexto atual apresente um movimento contrário (SENNETT, 2009). Realizações pessoais e profissionais são balanceadas de acordo com as características dos indivíduos, seus anseios, expectativas e desejos. Cultura e religião também são fatores impactam as relações dos empregados com as organizações, dos empregados com suas lideranças e entre os empregados e por consequência também influenciam a forma de percepção, circulação e formação de sentido a partir da comunicação direcionada a eles. A relação de trabalho, em um ambiente em transformação, marcada por conflitos, representando um ambiente de realizações pessoais, profissionais e também de ganhos financeiros.

A segurança do local de trabalho, do emprego e da carreira em uma única organização passa a ser substituída pela nocão de empregabilidade, ou seia, a necessidade de o indivíduo estar sempre pronto para assumir novas posições, outras atividades, em uma ou mais organizações, de acordo com a realidade do mercado e sem considerar seus deseios próprios. De certa forma, a ideia de coletividade presente nas organizacões é substituída por um individualismo e pela constante busca de conquista dos projetos pessoais (OLIVEIRA: PAULA, 2009), o que corrobora com uma tendência dos indivíduos objetivarem nas organizações somente os seus objetivos individuais, onde o alinhamento às estratégias da organização poderá acontecer em uma sincronia de objetivos, dos indivíduos e das organizações (BALDISSERA, 2010). O imperativo do alinhamento às estratégias organizacionais pode encontrar contraponto nos desejos dos indivíduos que compõem a organização. Neste cenário, torna-se imperativo reconectar o sucesso da empresa ao progresso social, como ensinam Porter e Kramer (2011), o que passa pelo estabelecimento de um processo inovador, transformador e engajador, que comece de dentro para fora das organizações. Afinal, "valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico" (PORTER: KRAMER, 2011). E que outro processo, se não a comunicação com empregados, pode estar mais sendo chamado à ação neste contexto?

Assim, particularmente aos profissionais que trabalham na área de comunicação, cabe entender esses desafios e engajar-se num movimento evolutivo. Independentemente da taxonomia. Uma denominação única pode contribuir com a melhor percepção dos diversos grupos que mantem interface com as organizações e com os profissionais de comunicação, facilitando inclusive o trabalho dessa equipe. Entretanto, o olhar estratégico, o entendimento da comunicação como processo institucional (mas fundamentalmente humano), e a consideração de questões como afiliação, identidade e cultura são essenciais para posicionar a comunicação com empregados no importante locus de transformação que ela merece.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2010, p. 61-76.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

KALLA, Hanna K. Integrated internal communications: a multidisciplinar perspective. In: Corporate Communications: an

international journal. Vol. 10, n. 4. The Emerald Research: 2005, p.302-314.

KUNSCH, Margarida. A dimensão humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Intercom RBCC, v. 35, n. 2. São Paulo: jul./dez. 2012, p. 267-289.

LIMA, Fábia. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.109-127.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002, p. 259-269.

OFFE, Claus. **Trabalho**: a categoria-chave da Sociologia? In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, n. 10, v. 4, junho de 1989.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: Interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (Orgs.). Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

PORTER, Michael, KRAMER, Mark. Criação de Valor Compartilhado. IN: Harvard Business Review, disponível em

http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartil-hado#sthash.Bfb10HLm.dpuf, consulta em 14/02/2014, texto de 2011.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução: Marcos Santarrita. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009, p.205.

SOARES, Paulo Henrique Leal. **O dilema entre a comunicação** interna global e local: o desafio de entender realidades distintas em multinacionais, 2014. Dissertação mestrado em Comunicação. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

SOARES, Paulo Henrique Leal; DEL GAÚDIO, Rozália. A comunicação interna e a construção da reputação em empresas globais: abordagens teóricas e práticas complexas. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 6, 2012, São Luís. **Anais...** São Paulo: USP, 2012. p. 13.

SOARES, Paulo Henrique Leal; DEL GAÚDIO, Rozália. Comunicação com empregados nas interações sociais digitais. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 7, 2013, Brasília. Anais... São Paulo: USP, 2013. p. 590-608. Disponível em: http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/ 978-85-397-0312-8.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2013.

VERCIC, Ana Tkalac, VERCIC, Dejan, SRIRAMESH, Krishnamurthy. Internal communication: definition, parameters and the future. Public Relations Review 38, 2012, p. 223-230.

NOTAS

- 51 Rozália Del Gaudio, professora MBA Aberje ESEG e gerente de Comunicação C&A. email: rozalia.delgaudio@uol.com.br.
- 52 Paulo Henrique Leal Soares, professor IEC/PUC-Minas, mestre pela PUC-Minas e diretor de Comunicação da Vale. Email: Paulohenriquelealsoares@gmail.com.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE: OS SENTIDOS ACIONADOS EM DOIS LUGARES DE SUA INSTITUIÇÃO⁵³

Rudimar Baldissera⁵⁴ Cristine Kaufmann⁵⁵

RESUMO

Neste artigo, verificamos os sentidos de sustentabilidade acionados em dois importantes lugares para sua instituição: o Guia Exame Sustentabilidade (GES) 2013 e os sites institucionais de três das organizações por ele premiadas (Natura, Braskem e Itaú Unibanco). Mediante o emprego de elementos de análise de discurso, identificamos diferentes posicionamentos. Contudo, em ambos os lugares de instituição de sentidos, a sustentabilidade é acionada como valor periférico de mercado (BALDISSERA, 2009b), configurando-se apenas em práticas sustentáveis e não em filosofia, em cultura, ou seja, em valor central em que a noção de sustentabilidade tende a ser significada como pressuposto básico para a continuidade da vida (humana/não humana).

Palavras-chave: Comunicação organizacional; sustentabilidade; discurso; Guia Exame de Sustentabilidade 2013; sites institucionais.

SOBRE CAMINHOS E DESCAMINHOS DA NOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE COMUNICADA

Parece difícil negar que a sustentabilidade esteja sendo legitimada como valor do contemporâneo, mesmo que esses holofotes nem sempre garantam mudanças significativas no entendimento sobre o conceito. Obviamente, para a pergunta "o que é sustentabilidade?" não há resposta simples, nem definitiva, pois que a noção não é estática e apresenta vasto campo semântico. Entretanto, é justamente essa dificuldade de conceituação, compreensão e operacionalização que exige cuidado, por exemplo, no que tange aos vulgares abusos que tendem a ser cometidos no emprego desse termo (VEIGA, 2010). Muitas das apropriações realizadas, possivelmente de forma arbitrária, parecem apoiadas em uma visão obsoleta de mundo, sob a qual os aspectos sistêmicos são pensados como isolados. Conforme Capra (2006), essa forma de olhar o mundo nos levou a uma incontestável crise ambiental planetária, que é, antes de tudo, uma crise de percepção, ou seja, uma forma inadequada de perceber a realidade. Um exemplo dessa inadequação dos/nos modos de ver é o campo da economia, que denominou as questões ambientais como "externalidades" do sistema econômico. Esse paradigma codificou todas as coisas em termos de capital - econômico, humano, social, natural, cultural -, submetendo-as à lógica de mercado, pautado em princípios da disjunção e da redução (MORIN, 2006), sem internalizar as complexas relações com o mundo natural (LEFF, 2010). Assim, ao transformar a complexidade ambiental em externalidade, o pensamento econômico dominante separou o que deveria estar ligado, unificou o diverso e deu origem a um pensamento totalitário e único. Dessa forma, constitui-se em barreira para a inclusão das condições de sustentabilidade necessárias à transformação profunda e urgente: vale lembrar que essa transformação (mudança de paradigma) requer tanto a expansão das percepções e formas de pensar, quanto uma mudança intensa nos valores contemporâneos.

Por sua vez, sob essa concepção, no âmbito organizacional e mediante processos de comunicação, a sustentabilidade vem sendo legitimada como um novo valor, instituída em diferentes rituais (BOURDIEU, 1996), tais como as premiações especializadas como o Guia Exame de Sustentabilidade, as ações de institutos especializados como o Instituto Ethos (conferências, textos de especialistas, relatórios etc.) e os eventos como a Rio +20, assim como por modelos, conceitos e indicadores de sustentabilidade ofertados em *sites* institucionais de organizações e/ou disseminados via conselhos como o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS. São lugares de exposição, de distinção, de condecoração, de promoção, de divulgação que reforçam e reposicionam as organizações no que tange ao *ethos* discursivo.

Essa investidura consiste em ratificar uma diferença (preexistente ou não), fazendo-a conhecer e reconhecer, fazendo-a existir enquanto diferença social (BOURDIEU, 1996). Dessa forma, mediante rituais de instituição, as organizações podem ocupar outro lugar à medida que se estabelecem e se fazem reconhecer como organizações com sustentabilidade, legitimadas por/em tais rituais. Nessa direção, os rituais são como uma ponte que separa as organizações "com" das "sem" sustentabilidade, as melhores das piores, as premiadas das não premiadas, as exemplares das não exemplares, dando-lhes

visibilidade. Significa, também, que para chegar ao outro lado da ponte, é necessário seguir as que já estão lá, na posição de organizações com sustentabilidade que, por sua vez, tendem a assumir caráter modelar e modelizante (BALDISSERA & KAUFMANN, 2013). Vale observar que ao ocupar o epicentro do sistema econômico de mercado, as organizações assumem posição de autoridade, como detentoras de certos poderes – econômicos, simbólicos, políticos. Com o cetro em mãos⁵⁶, elas tendem a oferecer imagens positivas de si – *ethos* discursivo⁵⁷: dar-se a conhecer como organizações com sustentabilidade, mesmo quando seus objetivos, dentre outros, sejam apenas de "imagem-conceito"⁵⁸ e de ampliação do "poder simbólico" (BOURDIEU, 2002).

Então, se a sustentabilidade é um importante valor em construção - diz respeito a própria noção de vida planetária -, e a comunicação organizacional age fortemente na direção de construí-lo, importa conhecer o que está sendo instituído discursivamente como sustentabilidade pelas essas organizações. Nessa direção, procuramos refletir sobre os sentidos acionados no discurso de sustentabilidade que vem sendo instituído no contemporâneo, no âmbito das falas oficiais, autorizadas - "organização comunicada" (BALDISSERA, 2009a), Em estudos anteriores⁵⁹, verificamos que a noção de sustentabilidade no âmbito organizacional vem sendo assumida como valor estratégico de mercado (BALDISSERA, 2009b), onde a lucratividade recebe maior relevo, como forma de comprovar que a sustentabilidade é um "bom negócio", e os modelos de sustentabilidade adotados tendem a simplificar e a engessar o conceito. Assim, os sentidos de sustentabilidade (sustentação?) econômica são valorizados e colocados em destaque em detrimento dos de sustentabilidade ambiental, resultando em uma conformação que reduz a complexidade da questão, tendendo a subdimensioná-la (BALDISSERA & KAUFMANN, 2013).

Neste estudo, obietivamos analisar os sentidos de sustentabilidade acionados em dois importantes lugares de instituição - O Guia Exame Sustentabilidade (GES) 2013⁶⁰ e os sites institucionais de três das organizações por ele premiadas -, dando ênfase aos diferentes posicionamentos no que tange ao discurso de sustentabilidade das organizações. As três organizações selecionadas (premiadas pelo GES nos últimos quatro anos) são: Natura, Braskem e Itaú Unibanco. Primeiramente, foram selecionadas e analisadas as matérias do GES 2013 referentes às organizações escolhidas. Na seguência analisamos os sites institucionais das organizações. Optamos por selecionar nos sites, informações referentes às práticas que foram premiadas pelo GES, com intuito de observar como essas mesmas práticas premiadas estavam sendo comunicadas pelas organizações. Após essas análises, comparamos os sentidos acionados nos dois lugares de instituição - GES e Sites Institucionais - com o objetivo de verificar comparativamente quais sentidos de sustentabilidade eram acionados e de que forma.

A análise foi realizada empregando elementos da Análise do Discurso (AD), pois que quando se trata do discurso, nada pode ser tomado como evidente. O discurso é sempre opaco, denso, inexato, apresentando-se como um objeto que escapa, concentrando, intrincando e confundindo questões relativas à língua, à história e ao sujeito, o que exige que seja interpretado em sua relação texto-condições de produção (FERREIRA, 2010).

Um discurso está sempre em relação com outros, que podem vir de lugares distintos, de épocas diferentes, ou seja, há uma relação entre discursos. Dito isso, observamos que, a seguir, apresentamos a análise das matérias do GES, depois as dos sites das empresas em estudo e, por fim, a análise comparativa.

O MOVIMENTO DOS SENTIDOS NA CONSTITUIÇÃO DO DISCURSO: DO GES 2013 AOS SITES INSTITUCIONAIS DA NATURA, BRASKEM E ITAÚ UNIBANCO

A análise dos sentidos de sustentabilidade acionados no GES 2013, assim como identificado nos trabalhos anteriores (já referenciados), evidencia a ênfase discursiva sobre a dimensão econômica. As marcas discursivas, como se verá a seguir, deixam transparecer importantes esforços na perspectiva de provar que os investimentos em sustentabilidade se traduzem em bons retornos financeiros; nessa direção há importantes referências quantitativas a valores: investidos, retornos, percentagens, ou seja, o viés econômico assume centralidade discursiva.

Um exemplo emblemático é o título da matéria referente à Empresa Sustentável do Ano – uma das escolhidas para esta análise –, o Banco Itaú Unibanco: Ser responsável dá lucro: movido a puro pragmatismo, Itaú Unibanco mobiliza milhares de funcionários para levar a sustentabilidade para o centro de sua estratégia. (GES, 2013, p. 47). O Itaú Unibanco foi premiado por envolver os funcionários em ações de sustentabilidade, por criar um Comitê de Sustentabilidade com vinte executivos

que se reúnem periodicamente para pensar estratégias, por analisar os riscos socioambientais das empresas antes de conceder créditos e por ter um programa de microcrédito para clientes que não conseguem comprovar renda. Contudo, a matéria é construída dando destaque ao que foi investido em sustentabilidade e no retorno recebido, com o evidente objetivo de comprovar que a sustentabilidade é lucrativa, com destaque para os lucros recordes, aumento nos valores concedidos em empréstimos e a diminuição da inadimplência, bem como para os retornos em imagem-conceito. Uma das iniciativas premiada foi o incentivo para que os funcionários fizessem o máximo esforço para resolver os problemas dos clientes e não os forçassem a comprar produtos. Nesse mesmo ano, o Itaú foi o banco que mais resolveu os problemas dos clientes.

Assim, a sustentabilidade é apresentada no texto como um modelo para os negócios, como aponta a fala do presidente organização: [...] perseguir um modelo de negócios sustentável no longo prazo não é uma obrigação a mais, e sim parte indissociável do que fazemos no dia a dia. (GES, 2013, p. 48). Também recebem destague no texto a grandiosidade do banco, do ponto de vista econômico-financeiro - major banco privado do país, milhares de funcionários, lucros recordes etc. e seu pioneirismo no setor financeiro quanto às práticas sustentáveis. Nesse sentido, a sustentabilidade também é apresentada como uma forma de acirrar e ampliar a concorrência: [...] a corrida pela sustentabilidade se tornou uma nova baliza de concorrência entre bancos. Isso é ótimo porque a escala e o efeito multiplicador são enormes. (GES, 2013, p. 50). Assim, por incluir, cada vez mais, a sustentabilidade como estratégia de negócios, o banco Itaú é chancelado pelo GES como modelo em sustentabilidade, não apenas dentro do sistema financeiro, mas para todas as organizações e sociedade.

Na matéria sobre a Natura, premiada como a organização mais sustentável do setor de bens de consumo, também fica clara a conformação da sustentabilidade como estratégia de negócio que oportuniza a ampliação das atividades da organizacão na Floresta Amazônica. Ao acionar o imaginário sobre a relação "fábrica e floresta" (homem-natureza), o título da matéria dá relevo à grandiosidade do novo empreendimento da organização: A fantástica fábrica na floresta - em 2014, a Natura planeia inaugurar no Pará um complexo industrial onde o resíduo de uma empresa pode servir de matéria-prima para outra. (GES, 2013, p. 64). No entanto, sutilmente, o título propõe que, apesar de violar a natureza (a "fábrica na floresta"), pelo seu caráter fantástico, os resíduos de uma empresa serão matériaprima de outra, ou seja, somente uma empresa grandiosa, sob os auspícios do mundo do fantástico, poderia fazer isso pela floresta. Por sua vez, as falas do presidente, nesta edição, não remetem tão diretamente ao lucro trazido pelo investimento em sustentabilidade, como no caso da edição passada do GES, em que ele afirmou que [...] a melhor forma de investir em sustentabilidade é ter lucro (GES, 2012, p. 150). Entretanto, é evidente o foco na sustentabilidade como investimento que traz retorno financeiro. Todas as acões apresentadas na matéria ressaltam que esse investimento diminui os custos e aumenta os lucros, como se pode depreender da resposta do presidente da organização ao questionamento sobre o porquê de instalar a fábrica no Pará, e não perto das grandes cidades: [...] a matéria-prima que utilizamos vem da região amazônica, e é mais barato transportar sabonetes prontos para São Paulo do que caminhões de óleo, que exigem cuidados especiais nos transporte [...] (GES, 2013, p. 64). A ampliação dos negócios da organização (de modo geral traduzida em lucros/capital) possibilitada pela instalação dessa fábrica também é evidenciada na afirmação de que [...] até 2020, com a produção do Ecoparque Ver a Vida, a Natura pretende triplicar o volume de insumos da biodiversidade brasileira que consome e ampliar de 3500 para 10000 o número de famílias fornecedoras de insumos (GES, 2013, p. 64). Isso não apenas significa ampliação do número de fornecedores de matéria-prima, mas, considerando o contexto, de redução dos custos considerando-se a proximidade da organização com eles.

O foco na sustentabilidade como negócio rentável também está presente na matéria destinada à Braskem, premiada como a mais sustentável do setor de indústria química. O destaque é a produção do plástico verde, feito do etanol da cana-de-acúcar, conhecido como biopolímero. O título, não apenas destaca a Braskem como vanguarda, senão que a alça à categoria de húmus para que outras organizações também seiam ambientalmente responsáveis. Algo como um metamérito: é socialmente responsável e permite que os clientes também sejam: A matéria-prima da responsabilidade ambiental - a petroquímica Braskem desenvolveu novos produtos que permitem aos clientes substituir materiais não renováveis por versões feitas à base de cana-de-açúcar. (GES, 2013, p. 108). A Braskem é afirmada como a major produtora mundial desse insumo, o que lhe dá destaque como pioneira nesse processo e interessada em tornar o negócio cada vez mais verde, e ampliar o retorno em "imagem-conceito". Na fala do presidente da Braskem está o registro de um desses esforços para tornar o negócio mais verde: Todos os anos fazemos um inventário da emissão interna de dióxido de carbono e o cruzamos com o volume de produção para verificar o quanto emitimos em cada tonelada produzida [...] desde 2002, houve uma redução de 13% na emissão de gases causadores do efeito estufa. (GES, 2013, p. 108).

A análise das matérias do Guia evidencia que, se a sustentabilidade vem se legitimando como valor do contemporâneo (VEIGA, 2010), ela continua assumindo sentidos de "valor estratégico de mercado" (BALDISSERA, 2009b), sendo reconhecida como algo importante, porém tendendo a ser simplificada, tendo sua importância diminuída diante da situação de crise socioambiental. Nesse sentido, a sustentabilidade ocupa um lugar discursivo na comunicação organizacional pela sua potencialidade estratégica de gerar ganhos de imagem-conceito, valor de marca, capital financeiro e poder simbólico. Como estratégia de mercado, a sustentabilidade é empregada, fundamentalmente, como possibilidade e oportunidade para o desenvolvimento de novos bens e serviços, objetivando atender o mercado em expansão, por exemplo, como inovação tecnológica e/ou para a redução de custos (BALDISSERA, 2009b).

Após a análise das matérias do GES, a análise dos *sites* das organizações, evidencia seus esforços para comunicarem um *ethos* com sustentabilidade. O Itaú Unibanco⁶¹ se oferece como banco líder em Performance Sustentável: [...] para nós, performance sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores, acionistas, clientes e sociedade, garantido a perenidade dos negócios. Também apresenta em seu *site* a definição de sustentabilidade publicada no Relatório Brundtland —

"satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as próprias necessidades". O banco também se apropria do modelo/conceito Triple Bottom Line⁶² para definir a sustentabilidade: a busca pelo equilíbrio entre o pilar econômico, social e ambiental representada também pelo termo Triple Bottom Line⁶³. As iniciativas relacionadas à sustentabilidade também são comunicadas como sendo formas de promover os valores da organização, bem como inspirar e influenciar [...] comportamentos benéficos para todos[...], evidenciando que o banco se oferece como modelo a ser seguido. As práticas premiadas, também recebem destaque no site: Bons exemplos são as ações voltadas à educação financeira e ao uso consciente do dinheiro, o Prêmio Itaú de Finanças Sustentáveis, e os projetos de mobilidade urbana e de desenvolvimento comunitário que apoiamos.

Outra estratégia apresentada pelo banco em seu site institucional são as chamadas Finanças Sustentáveis, onde novamente o modelo Triple Bottom Line recebe destaque: [...] o princípio básico das finanças sustentáveis é a integração de critérios sociais e ambientais, além dos econômicos, às atividades, produtos, serviços e relacionamentos da organização. Isso significa, por exemplo, analisar o risco socioambiental na hora de conceder crédito, escolher as empresas nas quais a instituição irá investir, ou, ainda, realizar programas de educação financeira voltados aos clientes. O Comitê de Sustentabilidade, considerado pelo GES 2013 como um dos fatores fundamentais que levou o Itaú Unibanco a ser eleito a empresa sustentável do ano, no site, é apresentado as seguinte forma: [o Comitê] é responsável por definir a estratégia de sustentabilidade do banco

e assegurar a sua gestão, supervisionando a evolução por meio do monitoramento dos planos de ação, desenvolvimento de indicadores e mensuração de metas. Essa afirmação evidencia a dimensão estratégica da sustentabilidade como lugar de gestão que precisa dar resultados à organização.

A Natura⁶⁴ também se apropria, em seu *site*, da definição de sustentabilidade apresentada no Relatório Brundtland: Ser sustentável é utilizar de forma adequada os recursos naturais disponíveis no momento garantindo as necessidades de futuras gerações. A sustentabilidade como um dos suportes para a inovação e a geração de negócios, recebe destague nas ofertas discursivas: [...] nosso desafio é tornar a sustentabilidade um dos principais pilares de inovação e geração de novos negócios. Hoje o tema é um componente muito importante em nosso planejamento [...]. Também agui se tem a sustentabilidade como valor estratégico de mercado. Noutra direção, a Natura se oferece como organização que contribui para o desenvolvimento do país: Para contribuir com o desenvolvimento do país, mantemos relações comerciais com 36 comunidades para adquirir os insumos naturais que utilizamos em nossos produtos a fim de influenciar diretamente o desenvolvimento econômico e social dessas populações. Em 2012, esses acordos comerciais movimentaram R\$ 12 milhões, volume 12% superior a 2011. Ao propor que o motivo das relações comerciais com as trinta e seis comunidades é o de contribuir com o desenvolvimento do país, a Natura realiza o que parece ser um jogo de inversão discursiva de modo que um objetivo tangente seja alçado a principal e os objetivos de mercado, de imagem-conceito, de legitimação e poder simbólico, dentre outros, passem a secundários. Não é por acaso que os valores movimentados são explicitados.

Sobre o motivo que levou a Natura a receber o Prêmio GES 2013, o Ecoparque Ver a Vida, só foi possível encontrar informações no Relatório Natura 2012, disponível no site institucional 65. Assim como no GES 2013, o projeto também é apresentado no Relatório como uma forma de a organização ampliar sua presença na região amazônica: Essa será a primeira instalação de um projeto ambicioso [...] Alinhado ao objetivo de atrair novos investimentos e negócios para a Amazônia, o Ecoparque também terá espaço para acomodar outras empresas interessadas em fazer o uso sustentável dos ativos da sociobiodiversidade, em uma área de 172 hectares. O foco na inovação e na expansão dos negócios fica, mais uma vez, evidente nessas ofertas de sentido. Comunicar o projeto como sendo uma proposta inovadora e ambiciosa também demonstra a intenção de ser uma organização modelar, que se destaca no que tange à sustentabilidade.

Por fim, a Braskem⁶⁶, assim como nas demais organizações, utiliza em seu *site* institucional o *Triple Bottom Line* como conceito/modelo de sustentabilidade. No trecho a seguir, também é possível perceber que a organização considera-se um modelo ao explicitar sua intenção de influenciar o setor químico e estimular mudanças. A Braskem também se oferece como destaque na produção de biopolímeros, motivo pelo qual ela vem sendo premiada pelo GES: A Braskem já possui uma atuação destacada no cenário global da química sustentável. A produção de biopolímeros [...] é a maior do mundo desde setembro de 2010, quando foi inaugurada a produção em escala industrial do 'polietileno verde' [...]. O foco nos resultados também é bastante ressaltado no *site*: [...] desde 2002, nossos

esforcos na busca de uma operação cada vez mais ecoeficiente têm gerado resultados importantes. Seguindo no mesmo sentido que a Natura e o Itaú, a Braskem também apresenta a sustentabilidade como estratégica de negócio: Para evoluir na estratégia de crescer com sustentabilidade, a Braskem conta com uma base sólida de gestão e uma forte cultura empresarial. A organização se apropria do conceito de Economia Verde⁶⁷. oferecido como modelo que garante a geração de riguezas com responsabilidade ambiental e social: [...] gerar riquezas de forma responsável é uma das soluções que podem contribuir com a solução para os problemas do nosso tempo. A ideia de agir no presente pensando no futuro, remetendo, mais uma vez ao conceito do Relatório Brundtland, também está presente nas ofertas da organização: [...] não há como falar de meio ambiente sem falar em vida. E com base nessa premissa que agimos no presente construindo um futuro mais sustentável.

A este ponto, em perspectiva de análise comparativa do discurso das matérias do GES 2013 e dos *sites* institucionais, evidenciamos a predominância de sentidos de sustentabilidade como *valor periférico e/ou de mercado* (BALDISSERA, 2009b), acionados sob diferentes aspectos ligados exclusivamente à perspectiva econômica, tais como: aumento da lucratividade, expansão das atividades, aumento da produtividade, maior competitividade, diminuição dos custos de produção e ganhos em imagem-conceito e poder simbólico; tendência à implementação da ideia de "negócio verde". Isso significa que o paradigma econômico de mercado continua predominante no discurso organizacional, permitindo, assim, que as organizações se ofereçam (*ethos* discursivo) como "organizações/marcas verdes", sem alterar o *modus operandi*, ou seja, apenas alguns ajustes são

implementados, tornando o desenvolvimento sustentável um substituto do desenvolvimento convencional. Outro exemplo da manutenção do modelo convencional é o amplo emprego do conceito de sustentabilidade proposto no Relatório Brundtland, considerado por Caporal & Costabeber (2000) a versão mais conhecida da corrente de pensamento ecotecnocrática, que partindo da necessidade de um crescimento econômico continuado, mesmo aceitando os limites impostos pela natureza, tenta resolver a equação entre crescimento, sociedade e meio ambiente através de um otimismo tecnológico e de artifícios econômicos (CAPORAL & COSTABEBER, 2000).

Outra situação bastante presente, tanto no GES quanto nos sites institucionais é o esforço das organizações em se apresentarem como modelos a serem seguidos por outras organizações e pela sociedade. Nesse sentido, as organizações que se apresentam como sustentáveis tendem a assumir: a) caráter modelar: o modelo a ser seguido, reproduzido por/entre as organizações premiadas (e por legitimação, pela sociedade orientada pelo paradigma econômico de mercado), também com vistas para a continuidade das premiações; e b) caráter modelizante: apresentam potência para orientar exemplarmente na definição dos sistemas de gestão com sustentabilidade: deve-se seguir o exemplo das organizações premiadas, pois que se tratam das práticas e sentidos de sustentabilidade validados e até legitimados; orientam sobre qual é a ideia de sustentabilidade e que cultura precisa ser construída nessa direção (BALDISSERA & KAUFMANN, 2013).

Ao compararmos o discurso do GES com os materializados nos *sites* das organizações em estudo inferimos que uma das principais diferenças no acionamento dos sentidos de sustentabilidade refere-se a sua perspectiva econômica (um dos pilares do *Triple Bottom Line*). No GES 2013, a sustentabilidade é apresentada como uma forma de as organizações obterem mais lucro e retorno em imagem-conceito. Assim, discursivamente, o Guia realiza esforço para comprovar, especialmente através da apresentação de casos exemplares, que é vantajoso para as organizações investirem em sustentabilidade. As explícitas e reiteradas referências ao lucro dão conta de eliminar dúvidas a esse respeito ao tempo em que procuram angariar a simpatia dos leitores-empresários, sob a perspectiva do atual sistema econômico. O sentido nuclear de sustentabilidade no GES 2013, portanto, é o do lucro.

Por sua vez, nos sites das institucionais, as organizações ressaltam seus esforcos para promover boas práticas em sustentabilidade, apresentando-se como referências em seus setores de atuação - modelos a serem seguidos -, além de divulgarem os destagues e as premiações recebidas, sem, no entanto, dar tanta ênfase aos retornos financeiros. Nos sites institucionais, as organizações tendem a dar-se a ver como preocupadas em promover/realizar (estrategicamente) boas práticas de sustentabilidade e, consequentemente, obter retornos em imagem-conceito. O caso da Natura evidencia de forma consistente essa diferenca: enquanto no GES os sentidos acionados são os da lucratividade (destacados pelo próprio presidente da organização), no site institucional o foco está no conceito de valor compartilhado e nas ações sustentáveis. O sentido de sustentabilidade predominante nos sites, portanto, é o da sustentabilidade como estratégia de negócio.

De todo modo, apesar de verificarmos algumas diferenças de posicionamento, em ambos os lugares de instituição de sentidos, a sustentabilidade é acionada como valor periférico. configurando-se apenas em práticas sustentáveis e não como filosofia, como cultura, ou seia, como valor central - em que tende a ser significada como pressuposto básico para a continuidade da vida (humana/não humana) (BALDISSERA, 2009b). Assim, a sustentabilidade vem ocupando o centro da cena nas organizações, porém remete não à sustentabilidade da vida, da humanidade, do planeta, mas a sustentação econômica das empresas. O conceito é transformado em adietivo - sustentável - que remete a manutenção, conservação e perenidade das organizações. Perde, portanto, sua dimensão filosófica, de transformação cultural profunda e necessária, sendo operacionalizado sob uma perspectiva utilitarista, como um material, um produto rentável que traz retornos em imagem-conceito e poder simbólico. Neste movimento dos sentidos e seus efeitos múltiplos, a sustentabilidade é mantida como "externalidade" submetida à racionalidade econômica (LEFF, 2010).

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Evidentemente que mesmo as pequenas ações e até aquelas por objetivos equivocados, em termos de sustentabilidade, portanto perspectiva sistêmica, perturbam a ordem posta e podem gerar profundas mudanças. Nesse sentido, a redução de consumo de energia realizada por uma organização no transporte de matéria-prima, (como se destacou no caso da Natura), mesmo quando motivada apenas pelo viés de estratégia de negócio e/ou de redução dos custos de produção, também implica outras transformações ecossistêmicas (nos vários

sistemas, tais como: cultural, ambiental, social, político). Porém, a sustentabilidade, filosoficamente, não se sustenta em ações esporádicas; exige mudança de filosofia de vida, reconhecer a interdependência sistêmica e agir para sua qualificação.

E é nessa direção que é preciso realizar a crítica, pois que o estudo evidencia a atualização de um discurso, complexo em si (considerando-se seus fundamentos no atual sistema econômico, em que a economia é pensada como sistema fechado, e que se traduziram em cultura e formaram imaginários), mas simplificador/reducionista da noção sustentabilidade. Discurso esse que procura instituir uma nocão simplificada de sustentabilidade, cada vez mais superespecializada - de caráter técnico, cujos conhecimentos são fragmentados sob a luz de um pensamento que recorta e isola, permitindo que especialistas e experts tenham ótimo desempenho em seus compartimentos -, o que impede de ver o global (que é parcelado) e o essencial (que é diluído) (MORIN, 2011). O desafio da sustentabilidade, no entanto, necessita de uma reforma de pensamento que ultrapasse a inadequação dos saberes separados, fragmentados, compartimentados que tornam invisíveis os conjuntos complexos, as interações e retroações entre partes e todo e os problemas essenciais (MORIN, 2011).

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Significação e comunicação na construção da imagem-conceito.** Revista Fronteiras – estudos midiáticos. Vol. X, n. 3. Setembro/Dezembro de 2008.



BRASKEM. Disponível em: http://www.braskem.com.br/ site.aspx/Quimica-Sustentavel. Acesso em: janeiro de 2014. CAPORAL, Francisco Roberto. COSTABEBER, José Antônio. **Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável:** perspectivas para uma Nova Extensão Rural. Revista Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável. V.1, n 1, Porto Alegre: 2000.

CAPRA, Fritjof. **Alfabetização Ecológica:** o desafio para a educação do século 21. IN: TRIGUEIRO, André (org). Meio Ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003. p.19–33.

CONSELHO Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Disponível em:em:http://www.cebds.org.br. Acesso em: agosto de 2013.

FERREIRA, Maria Cristina Leandro. **Análise do Discurso e suas interfaces:** o ligar do sujeito na trama do discurso. Revista Organon v. 24, n. 48, 2010.

GUIA EXAME SUSTENTABILIDADE 2012. São Paulo: Editora Abril. 2012.

GUIA EXAME SUSTENTABILIDADE 2013. São Paulo: Editora Abril, 2013.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: http://www3.ethos.org.br/. Acesso em: agosto de 2013.

ITAU UNIBANCO. Disponível em: https://www.itau.com.br/sustentabilidade/. Acesso em: janeiro de 2014.

KAUFMANN, Cristine. BALDISSERA, Rudimar. Sobre o Modelo de Sustentabilidade instituído no âmbito da organização comunicada. VI ABRAPCORP – Comunicação, Discurso e Organizações. São Luiz-MA, 2012.

LEFF, Enrique. **Discursos sustentáveis.** Leite. São Paulo: Cortez, 2010.

LEIS, Héctor Ricardo. **A modernidade insustentável:** as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea. Montevidéu: Coscoroba, 2004.

MAINGUENEAU, Dominique. **Cenas de enunciação.** São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

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

______. **A cabeça bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. 19. ed. Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

NATURA. Disponível em: http://www.natura.com.br/institucional/sustentabilidade. Acesso em: janeiro de 2014.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso:** princípios e procedimentos. 8. ed. Campinas: Pontes, 2009.

VEIGA, José Eli. **Sustentabilidade:** a legitimação de um novo valor. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

NOTAS

- 53 Primeira versão para discussão.
- 54 Doutor em Comunicação; Mestre em Comunicação/Semiótica; Relações Públicas; Professor e pesquisador no curso de Comunicação e no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul UFRGS. rudimar.baldissera@ufrgs.br; rudi.baldissera@gmail.com.
- 55 Relações Públicas. Mestre e Doutoranda em Comunicação e Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. cristine.kaufmann@gmail.com.
- 56 "A autoridade de que se reveste a linguagem vem de fora, como bem demonstra concretamente o cetro (skeptron) que se oferece ao orador que vai tomar a palavra na obra de Homero" (BOURDIEU, 1996, p. 87).
- 57 Em perspectiva retórica, o ethos consiste "[...] em causar boa impressão mediante a forma com que se constrói o discurso" (MAINGUENEAU, 2008, p. 56).
- 58 "A noção de *imagem-conceito* é explicada como um construto 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, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado" (BALDISSERA, 2008, p. 198).

- 59 Sobre isso ver Kaufmann & Baldissera, 2012 e Baldisssera & Kaufmann, 2013.
- 60 O Guia Exame de Sustentabilidade 2013, que em sua 14ª edição, premiou as 61 empresas mais sustentáveis do Brasil em vinte setores de atuação (agronegócio, bens de consumo, construção civil, consultoria, etc.). Informações extraídas do Guia Exame de Sustentabilidade 2013.
- 61 Disponível em: https://www.itau.com.br/sustentabilidade/. Acesso em: janeiro de 2014.
- 62 Na obra, Canibais com Garfo e Faca, John Elkington (2001) apresenta os três pilares da sustentabilidade empresarial, que são a prosperidade econômica (capital físico, financeiro, humano, intelectual, natural e social), a qualidade ambiental (ecoeficiência que envolve o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas, enquanto reduzem progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante o ciclo de vida, a um nível

suportável pela Terra) e a justiça social (desenvolvimento de relações éticas e transparentes com todos os públicos com os quais a organização se relaciona). Esta perspectiva considera que a sustentabilidade empresarial deve ser baseada, de forma equilibrada, nestes pilares.

- 63 Em estudo realizado (KAUFMANN; BALDISSERA, 20012), foi possível apontar que o *Triple Bottom Line* é o modelo de sustentabilidade mais empregado pelas organizações. No estudo também são destacadas algumas inconsistências do modelo frente à complexidade da problemática ambiental e da própria nocão de sustentabilidade.
- 64 Disponível em: http://www.natura.com.br/institucional/sustentabilidade. Acesso em: janeiro de 2014.
- 65 Relatório Natura 2012. Disponível em: http://relatorio.natura.com.br/relatorio/pt-br/content/novaf%C3%A1brica. Acesso em: janeiro de 2014.
- 66 Disponível em: http://www.braskem.com.br/site.aspx/Quimica-Sustentavel. Acesso em: janeiro de 2014.
- 67 Segundo o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), a Economia Verde pode ser definida como "uma economia que resulta em melhoria do bem-estar da humanidade e igualdade social, ao mesmo tempo em que reduz,

significativamente, riscos ambientais e escassez ecológica". Disponível em: http://www.brasilescola.com/biologia/o-brasileconomia-verde.htm. Acesso em: Dezembro de 2012.



CAPÍTULO 4

GRUPO DE PESQUISA

COMUNICAÇÃO, RESPONSABILIDADE E CIDADANIA

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA INCULTURAÇÃO DA ÉTICA: A ANÁLISE DE CASO DE QUATRO ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS NO GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) A+

Ágatha Camargo Paraventi¹ Paulo Nassar²

RESUMO

Este artigo apresenta parte dos resultados de pesquisa exploratória com quatro organizações destaque em certificações de responsabilidade corporativa acerca da implementação de seus programas de ética. Recorte da pesquisa realizada na dissertação, no âmbito das estratégias de engajamento de alta administração, líderes e comunicação na busca por uma cultura ética organizacional.

Palavras-chave: Ética organizacional; cultura organizacional; comunicação organizacional; líderes.

INTRODUÇÃO

O estudo da comunicação e ética organizacional foi escolhido como caminho para a promoção de atitudes responsáveis demandadas em um contexto social e mercadológico (ARRUDA, WHITAKER E RAMOS, 2009; SROUR, 2008; THIRY-CHERQUES, 2008). A revisão de teorias sobre ética organizacional, ferramentas, mecanismos de controle e promoção das boas práticas trouxe a emergência de um desafio diretamente ligado à competência da comunicação: a complexidade de engajar e transformar a atitude e comportamento humanos.

Iniciou-se o estudo pela dimensão humana Governança Corporativa, com a análise de caminhos que possam orientar as atitudes e comportamentos dos agentes. Como convergir, como apresenta a teoria da agência (JENSEN E MECKLING, 1976³), interesses e ações entre agentes (funcionários da organização) e principal (dono do capital), com incentivos, monitoramento e outros elementos que consigam nortear a organização. Estudou-se como as organizações aplicam um instrumento norteador dos princípios éticos de uma organização - o Código de Ética. Esse processo de construção de atitudes e práticas envolve a identidade, a cultura, o sentido e o ser organizacional, em um processo complexo de comunicação e significação, discutido por autores da área de comunicação e cultura como Marchiori (2008), Baldissera (2008), Duarte e Monteiro (2009), Nassar (2007), Schuller (2009), Schein (2001) entre outros.

CONSTRUÇÃO MORAL E ÉTICA ORGANIZACIONAL

A construção da moral realiza-se em um fenômeno cultural. A moral origina-se histórica e socialmente, como um discurso de justificação adotado por determinado grupo para legitimar uma decisão tomada a partir de um problema moral apresentado (SROUR, 2008). A sequência deste processo de apresentação de problemas prático-morais, decisão refletida a partir de normas justificadas e julgamentos sofridos leva um grupo a consolidar, a partir destes julgamentos, modelos e valores comuns que serão utilizados pelos seus integrantes em suas ações (VAZQUEZ, 2001).

A conceituação de ética organizacional situa-se na perspectiva do "entendimento", e não como uma sub-área da filosofia, conforme descrito por Solomon (2006).

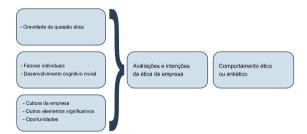
A ética dos negócios não é uma área especializada da filosofia, nem apenas mais um fórum para o debate de políticas públicas; e tampouco é (como tantas vezes parece ser) um estranho subproduto das ciências sociais. A ética dos negócios é uma espécie de "entendimento" e também uma parte essencial de uma prática, em que cultivamos certos tipos de caráter para nos ajustar a certos tipos de organizações e a um certo tipo de sociedade (arcaicamente chamada de capitalista) (SOLOMON, 2006, p.20).

A ética nas organizações "significa forma de ser e modo de agir, não de maneira mecânica, mas como fruto da reflexão em consonância com a cultura e a filosofia da organização" (PASSOS, 2004, p. 66), e tem como objetivo

tornar inteligível a moral vigente nas empresas, através de estudos que contemplem também as questões de tempo e espaço, pois os valores organizacionais mudam com as mudanças histórico-sociais e as relações humanas seguem a mesma tendência (PASSOS, 2004, p.66) e ainda regular as relações nos conflitos individuais e da instituição, colocando limites e parâmetros, garantindo a integridade dos indivíduos que formam organização.

Estudo desenvolvido por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 29) demonstra que as questões éticas podem ser classificadas em quatro grupos, sendo eles: conflito de Interesses, honestidade e equidade, comunicações e relacionamentos dentro da organização. E ilustram um modelo de decisão ética, que envolve a questão cultural entre os principais influenciadores, resultado de pesquisas em organizações:

Figura 1: Modelo estrutural para compreender as tomadas de decisão ética na empresa. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001, p. 93)



Neste modelo, cada componente influencia a tomada de decisões. Inicialmente a percepção cognitiva da gravidade da decisão a ser tomada, que é seguida por estágios individuais de pensamentos morais, amplamente fundamentados pelo clima e caráter ético da organização reconhecido pelos seus funcionários.

CULTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DOS LÍDERES

Embora a cultura organizacional seja estudada com maior abrangência em uma abordagem funcionalista, apresenta processos de formação que inviabilizam seu planejamento intencional. Marchiori (2008) aborda a formação natural da cultura

Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e o discurso. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. (MARCHIORI, 2008, p. 76)

As definições de cultura trazem elementos importantes do ponto de vista da construção moral, como nesta abordagem de cultura como o caráter da organização.

Uma organização é, pois, uma construção social que se articula com a cultura a partir do que define suas relações interpessoais e empresariais, seus objetivos, compromissos e formato administrativo. A cultura delineia o caráter da organização (MORGAN, 1996, p.121).

A história da organização forma a cultura, como abordado por Schein (2001). O autor avalia que a análise da cultura de uma organização dá-se em três níveis:

- **Artefatos** (Estrutura e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar)
- Valores Casados (Estratégias, objetivos, filosofias Justificativas adotadas)
- Certezas Tácitas Compartilhadas (Inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos última fonte de valores e ações) (SCHEIN, 2001, p. 31)

Estes níveis representam, no nível um, o que vê-se na organização, no segundo nível, a justificativa dada pelos agentes da organização de porque as ações percebidas no nível um são tomadas, e no terceiro nível, o motivo real, a aprendizagem compartilhada que mostra de fato porque as pessoas agem de determinada forma, e que pode explicar casos de inconsistência entre as justificativas do nível dois e as ações do nível um. Destacando-se o contexto histórico de experiências organizacionais de fracasso ou sucesso que resultaram no aprendizado consolidado nas Certezas Tácitas.

Schuler (2009) nos traz uma visão de desenvolvimento, uma ótica educativa e evolutiva à cultura, tendo em vista que ela se forma "a partir da necessidade que os seres humanos têm de administrar sua existência". Como descrita por Morgan (2002), a cultura "expressa o padrão de desenvolvimento organizacional".

A liderança exerce papel formador de cultura, e pode ser definida como a capacidade ou autoridade para orientar e dirigir outras pessoas a fim de alcançar metas, produzir um impacto importante nas tomadas de decisão ética, porque os líderes têm o poder de motivar as pessoas e impor o cumprimento das regras e diretrizes da empresa, bem como de seus próprios pontos de vista. Segundo Ferrell, Fraedrick e Ferrell (2001). "O poder diz respeito à influência que líderes e gerentes exercem sobre a conduta e as decisões de seus subordinados". O indivíduo tem poder sobre outros quando sua presença faz com que eles se comportem de modo diferente. O poder é apresentado em cinco bases diferentes, sendo eles: Poder recompensador; Poder coator; Poder legitimador; Poder do conhecimento e Poder de referência.

COMUNICAÇÃO

Organização é a comunicação entre os agentes que a formam (BALDISSERA, 2008). A definição de organização, por diversos autores, pode ser entendida como um agrupamento de pessoas que tem algum propósito que as une. A consecução do objetivo fim de uma organização apenas será alcançado por meio das relações que forem construídas entre estes agentes, que irão, por meio da expressão de suas ideias, valores, interesses, e todo repertório que forma um indivíduo como único, construir o ser e o agir organizacional. Marlene Marchiori (2008, p. 178) destaca que

Cultura é resultado da interação social e é formada em comunicação. A comunicação organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos, os quais desenvolvem os ambientes organizacionais. A interpretação desses

ambientes é expressa na realidade cultural de uma determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos.

Nesse sentido, os autores também convergem na análise de que a cultura não é fixa, estanque, ela se transforma constantemente por meio dos atos comunicativos dos agentes da organização. Duarte e Monteiro (2010, p. 334) apontam, no sentido do papel da comunicação para o desenvolvimento da organização, que

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo.

A comunicação produz a organização. Avaliar esse pressuposto tão intrínseco da formação de uma organização, abre espaço para a análise dos novos paradigmas da comunicação, que a vêem como complexa, multidimensional e como espaço de diálogo.

No processo de comunicação descrito por Baldissera (2008), que acontece não na transmissão e recepção da informação, mas sim no processo de troca realizado entre os sujeitos, os marcos sociais tem forte influência como pré-significadores, por meio dos estereótipos, das mensagens. Os marcos sociais são agrupamentos, segundo Lippman (2011), que os seres humanos constroem, de forte vínculo com o aspecto moral similar,

e que constituem a maior parte dos estereótipos que usamos para significar as mensagens que recebemos, previamente. O autor destaca que

É no marco social que as ideias derivadas das leituras e palestras do circulo de conversação convergem e são apresentadas , aceitas, rejeitadas, julgadas e sancionadas. Lá é finalmente decidido em cada fase da discussão que autoridades e que recursos de informação são admissíveis, e quais não. (LIPPMAN, 2011, p. 58)

Ou seja, as comunicações feitas pelas organizações, estão sujeitas a influências que vão desde os repertórios individuais, os estereótipos dos marcos sociais, e aliados à escassez de tempo e atenção dedicados às mensagens que recebemos, porque o ser humano é, em sua essência, egocêntrico e focado em seus próprios interesses. Assim, delineia-se uma sucessão de fatores a impactar o complexo fenômeno comunicativo que geram uma opinião "coletiva". E determinam que os motivos pelos quais os funcionários de uma organização decidem, ou refletem, muitas vezes não são os essencialmente racionais ou construtivos, mas sim, morais.

O processo de diálogo, de construção de sentidos acontece justamente porque quando uma organização emite uma mensagem, seja ela um fato ou uma comunicação, ela é sentida de formas diferentes pelos indivíduos que compõe a organização, a partir de seus imaginários e estereótipos diferentes, e que, quando estas percepções forem trocadas intra e extra marcos sociais, irão promover a reconstrução de percepções entre os indivíduos. É discutido por Lippman (2011),

que neste processo de entrada de novas percepções, há uma tendência clara do indivíduo compreender isso como um risco, e buscar manter seu fundamento inicial, o que reforça a complexidade cultural de promover mudanças no comportamento ético das organizações.

Qualquer distúrbio dos estereótipos parece ser um ataque nos fundamentos do universo. É um ataque nos fundamentos do nosso universo, e, onde grandes coisas estão em risco, não admitimos facilmente que haja uma distinção entre o nosso universo e o universo. (LIPPMAN, 2011, p. 96)

A reflexão entre a história, a cultura, a identidade e a imagem da organização é apresentada por Nassar no trecho abaixo, que pode sem analisado do ponto de vista que a história não apenas traduz a cultura e a identidade da organização, como a formam.

O conhecimento da história pode dar pistas, inspirar, apontar caminhos. A sua história traduz a cultura e a identidade da organização, para dentro e para fora dos muros que a cercam. É ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos, dos serviços. (NASSAR, 2007, p. 139)

Assim, a história torna-se fator intrínseco à comunicação das organizações. O papel dos comunicadores precisa ser amplamente discutido, não como construtor de imagens, tendo

em vista toda a impossibilidade teórica e prática desta ignorância de percepção. Mas como profissional que tem a simples responsabilidade, dado certo contexto histórico, de facilitar e promover o agir comunicativo entre os agentes que formam e se relacionam com a organização, e que, por meio desta significação construída entre estes agentes, a organização criará sua cultura, seu modo de agir, sua personalidade, seu sentido, suas práticas, e os públicos terão suas percepções - dinâmicas e continuamente resignificadas a respeito da organização, formarão imagens, voláteis e emocionais, e ao longo prazo, racionalmente, perceberão uma reputação.

PESQUISA

Este trabalho teve como objetivo geral descrever as estratégias de comunicação, desafios e resultados de quatro organizações brasileiras reconhecidas pela postura ética e sustentável na implementação de seus programas de ética. Como objetivos secundários vinculados à questão da cultura e comunicação, foi delimitado: Compreender a estratégia de participação das lideranças no inculturamento ético das organizações; Avaliar as estratégias de comunicação interna desenvolvidas pelas organizações estudadas na busca de construção de atitudes e práticas alinhadas aos princípios éticos da organização e Compreender as estratégias de inculturamento ético desenvolvidas pelas organizações estudadas.

Inicialmente, construiu-se uma pesquisa bibliográfica. E o estudo empírico buscou mapear como as organizações estão construindo estas práticas atualmente. Foi escolhida uma

pesquisa exploratória, de estudo de casos múltiplos. Buscou-se o estudo com organizações com atuação nacional que utilizam o modelo de balanço social GRI - Global Reporting Initiative, na categoria A+. Foram selecionadas quatro entre as 25 organizações nesta categoria em 2012, por critérios de pioneirismo no GRI A+ entre as organizações brasileiras: Itaú Unibanco, General Eletric, Grupo CPFL Energia e Vale.

Os instrumentos de coleta de dados envolveram levantamento documental de materiais públicos e concedidos pelas organizações, roteiro de pesquisa adaptado a cada organização e cargo do executivo, para a realização das entrevistas em profundidade. Em cada organização, buscou-se entrevistar executivos de três áreas, sendo Alta direção (CEO), Direção de Comunicação e Direção da Gestão da ética organizacional.

Tabela 1: Executivos entrevistados no estudo, por área.

	ITAÚ	GE	CPFL	VALE
Gestão Ética	George Barcat, consultor de ética organizacional	Respondeu pela área de compliance a CEO Adriana Machado Taís Garcia Martinez, Ger. de RH	Augusto Rodrigues, Diretor de Comu- nicação, Ética e Sustentabilidade (em reunião do comitê de ética – FNQ)	Sra. Carla Gama Dire- tora de Edu- cação e Gestão de Talentos
Comunicação	Paulo Marinho, Superint. de Comunicação Corporativa	Alexandre Alfredo, Diretor de Comunicação	Augusto Rodrigues, Diretor de Comu- nicação, Ética e Sustentabilidade (em	Sérgio Giá- como, Dire- tor de Comunicação

	Valerie Cadier Adem, Super- int. de Endomarketing	da América Latina	reunião do comitê de ética – FNQ)	
Alta Direção	Não foi pos- sível o contato	Adriana Machado, CEO	Wilson Ferreira Júnior, CEO (em reunião do comitê de ética – FNQ)	Não foi pos- sível o contato

Destaca-se que no Itaú Unibanco e na VALE não foi possível o contato com o CEO. Os demais entrevistados se disponibilizaram a responder as questões aos CEO's.

Categorias

Como trata-se de estudo exploratório, as categorias foram definidas a partir da revisão teórica, que determinou o agrupamento de assunto e as variáveis de resultados obtidos, como destaca Coutinho e Cunha (2004, p. 141). Escolheu-se a divisão por Temas, seguidos por Categorias e por sub categorias.

Tabela 2: Categorização de dados da pesquisa exploratória proposta pela autora.

TEMAS	CATEGORIAS
4 1/:-~	1.1 Finalidade ética organizacional
Visão da organização	1.2 Conceituação ética organizacional

	2.1 Governança e Gestão ética		
	2.2 Programas de Ética		
	2.3 Engajamento da Alta Administração		
	2.4 Atuação do Comitê de ética		
	2.5 Área gestora da ética organizacional		
	2.6 Diagnóstico da ética organizacional		
2. Práticas	2.7 Construção do código de ética/conduta		
organizacionais	2.8 Comunicação		
	2.9 Treinamentos		
	2.10 Inculturação		
	2.11 Preparação de líderes		
	2.12 Mensuração de resultados		
	2.13 Monitoramento / Mecanismos de controle		
	2.14 Ferramentas de gestão em apoio à ética organizacional		

Discussão

Há crescente demanda social e reputacional para as organizações investirem em ética. As organizações pesquisadas afirmam que é preponderante e consideram estratégia central de negócios. Querem ser vistas como íntegras. Têm mecanismos de mensuração de resultados que vincula ética e reputação, e isso faz parte da remuneração dos altos executivos. Como na fala da CEO da GE Adriana Machado

Temos convicção de que é uma vantagem competitiva. Acreditamos que a integridade está ligada ao sucesso nos negócios. Como esta reputação é responsabilidade de cada funcionário, o código de ética nos ajuda a manter a cultura da organização. A cultura torna-se um guia. Em valores morais, se for parte da cultura, fica vivo dentro da organização, se torna prática

E na fala do Diretor de Comunicação da CPFL Energia

nosso desafio é fazer com que nossos 8mil funcionários não sejam fonte de crises de imagem e escândalos corporativos. Temos um CEO que valida, que cobra. Que diz 'não queremos problemas com nossa imagem corporativa, isso é dinheiro'.

Das quatro organizações entrevistadas, nas quatro há o patrocínio e a iniciativa principal provém da alta administração, para os esforços em ética organizacional, mas elas encontramse em estágios e processos diferentes de condução desta trabalho.

Conforme resultado da pesquisa, todas as organizações destacam em suas falas, o papel essencial das lideranças. E a aplicação deste reconhecimento é feita por mecanismos como: contratação de líderes alinhada aos valores desejados (GE, VALE, ITAÙ), aos treinamentos específicos para lideranças (CPFL e Itaú Unibanco antes da fusão), sistema de comunicação para as lideranças cascatearem as informações para suas equipes (GE, ITAÚ UNIBANCO), preparação das lideranças para habilidades de comunicação interpessoal (VALE e GE), sistema de avaliação de funcionários que contempla os valores éticos da organização (GE e Itaú Unibanco).

Assim como consenso entre os autores pesquisados, as organizações também compreendem que o maior desafio para o comportamento ético é a inculturação, e demandam esforços significativos em seu desenvolvimento. Como pontua Carla Gama, Diretora de Educação e Diversidade, da VALE,

O Murilo (CEO VALE) pode falar diariamente, "Você tem o direito de recusa". Se você não entende a raiz da cultura instalada na Vale, que é uma cultura de "entrega", a cultura do "herói", atrelada à cultura do brasileiro "pode deixar que eu dou um jeito", para ser aplaudido... E a cultura é uma cultura do medo, em função do anterior foco em resultado. Essa é a cultura instalada. Não adianta você falar que "tem o direito de recusa", pois ele não vai exercer o direito de recusa porque ele não vai ver coerência entre o que está escrito e o que ele vivencia.

Paulo Marinho, Superintendente de Comunicação Corporativa do Itaú Unibanco

Porque não há como a gente falar em ética, se a gente não falar em cultura. Esse é o ponto que estou querendo trazer pra vc. Os 96mil só vão fazer se estiver pactuado aqui, desde cima. E na cultura, na existência, na razão de ser.

E a CEO da GE, Adriana Machado:

A nossa fórmula está pautada no Ritmo Operacional, que envolve um bom time, um projeto e uma governança forte. Todos os meses fazemos uma revisão de negócios com as áreas, e avaliamos o negócio e a função específica das áreas, e anualmente fazemos uma revisão por região ou país. Nesta revisão, temos sempre presente o Programa de *Compliance*.

Nas organizações pesquisadas, em duas delas (Itaú Unibanco e VALE) há áreas específicas de cultura, que atuam em parceria com as áreas de comunicação para o desenvolvimento de valores. Nas demais organizações, o trabalho é desenvolvido pela área de Recursos Humanos em parceria com a área de comunicação. Realizam ações de pesquisas, identificação de valores, e mudanças vinculadas à atuação de líderes.

Os entrevistados, como constituem a mais alta hierarquia de comunicação, destacam que a comunicação é estratégica nestas organizações. Todos demonstraram a percepção da importância da comunicação dialogada e de mão dupla. VALE, CPFL e GE desenvolvem processos bastante avançados de

comunicação dialogada para a promoção da ética organizacional, sendo na VALE as reuniões promovidas pelos líderes com um forte processo de escuta, na CPFL os ciclos de debates abertos. com a participação de todos os funcionários em cada uma das localidades, e na GE os treinamentos todos presenciais e participativos, além da promoção pelo líder da comunicação sobre ética e compliance na agenda de negócios da área. O Itaú, pela quantidade de funcionários, tem buscado trabalhar esta comunicação dialogada sobre ética por meio das lideranças, que nos encontros específicos recebem materiais para cascatear com suas equipes e nas comunicações centralizadas feitas pela área de endomarketing na qual buscam cada vez mais poder ouvir e contar com a colaboração do funcionário. Valerie Adem pontua que "A grande dificuldade, aqui, não é comunicar. É debater, é conversar a respeito, é ensinar a refletir. E aí eu acho que é o papel do exemplo e o papel do gestor."

O estudo demonstrou que as organizações buscam considerar os funcionários e demais públicos em suas alteridades, estereótipos e marcos sociais dos quais participam, mas que procuram ouvir. O processo de escuta é feito na CPFL por meio dos ciclos de debates, pesquisas e esforços de abertura contínuos para realizar qualquer mudança ou aprimoramento em seu sistema. Na VALE, observa-se o processo de busca de compreender a significação dos sujeitos

Quando vamos fazer uma reunião o primeiro foco é que as pessoas escutem quem participa. Antes de falar de equidade por exemplo, vamos ouvir: o que significa equidade para você? O que estou tentando implementar aqui é que o ouvir não é perda de tempo. Vai te fazer

ganhar tempo. Quando eu estiver passando a mensagem, ela vai estar pronta para ser recebida.

As comunicações massivas, formais são desenvolvidas por todas as organizações, como apoio às comunicações dialogadas, e destaca-se em todas as empresas o tom de uma comunicação clara, objetiva, que propõe reflexão.

As histórias, como apontado no estudo, tem o papel de validar as intenções da organização em determinado curso. Suas ações empreendidas no passado, ao se tornarem parte das memórias das pessoas que a viveram, impactam a legitimidade ou não do discurso e esforços organizacionais. A pesquisa demonstrou que as organizações buscam alguns esforços para contar suas histórias associadas a questões éticas, e inclusive, utilizam as narrativas dos funcionários destas histórias, para fortalecer a construção cultural.

Análise de pressupostos

A partir da análise dos resultados da pesquisa, foi possível realizar a testagem dos pressupostos discutidos na etapa interpretativa deste trabalho. Dentre os 10 eleitos na dissertação, vinculam-se ao tema cultura e comunicação:

Tabela 3: Análise de pressupostos.

PRESSUPOSTOS	ANÁLISE
PRESSUPUSTUS	ANALISE

1. As organizações selecionadas percebem a ética organizacional como um valor mercadológico, do ponto de vista de conquista de reconhecimentos e prevenção de danos à reputação; mas principalmente como um valor social, de gestão de responsabilidade sobre seus outputs, e por este motivo, têm consciência da importância do desenvolvimento de uma cultura ética sólida que garanta seu cumprimento.

Não identificado. Entre as organizações selecionadas, os interesses prioritários reputacionais não prejudicam a visão sobre a necessidade de desenvolvimento da cultura para a consolidação de atitudes e práticas deseiadas.

2. O comprometimento da alta administração com a ética organizacional é determinante para o sucesso do desenvolvimento moral na cultura da organização, sendo um demandador e principal patrocinador para os investimentos necessários, vinculação da ética à gestão, promoção de exemplos em atitudes e práticas e discurso alinhado aos valores éticos desejados.

Verificação do pressuposto. As organizações selecionadas que tem uma cultura ética em estágio avançado de desenvolvimento tem o patrocínio direto da alta administração, como GF e CPFI.

3. As organizações selecionadas reconhecem os líderes como essenciais no processo de construção de uma cultura ética favorável, por meio da comunicação interpessoal, gestão e disseminação de exemplos de boa conduta. Pressuposto identificado. As organizações destacam voluntariamente o papel de suas lideranças e empreendem esforços significativos para desenvolvê-las

4. As organizações selecionadas compreendem a comunicação como um processo menos instrumental, mais humano, de diálogo e construção compartilhada de sentidos para a efetiva cultura ética, e por este motivo, promovem e facilitam esta comunicação retecedora do tecido as organizações compreendem claramente o papel de comunicação interna integrada aos esforcos de cultura.organizacional. Presença do pressuposto de valorização e reconhecimento da comunicação mais humana, dialogada e construtora de sentidos, em uma tendência clara de ampliação de esforços de ouvir significações e permitir fluxos abertos.

5. As organizações selecionadas, por compreenderem que o desenvolvimento da moral coletiva está fundamentada em um fator da cultura organizacional, trabalham os programas de ética com esforços/estratégias de cultura e comunicação integradas. Pressuposto identificado. As organizações compreendem claramente o papel de comunicação interna integrada aos esforços de cultura e implementam esforços significativos e inovadores neste

	sentido.
6. As organizações compreendem que suas histórias são decisivas na promoção ou não de uma cultura ética desejada. A legitimidade está pautada em atitudes e práticas passadas da organização que assegure a coer- ência e a credibilidade da comunicação no alinhamento ético.	Pressuposto verificado. a história de uma organização é decisiva na promoção ou não da ética. Contudo, destaca-se a possibilidade de mudança, sem eliminar o passado, na busca pela credibilidade em seus discursos.
7. As organizações utilizam as memórias e narrativas formais e informais como estratégia para a gestão de suas comunicações, buscando a legitimidade, credibilidade e o processo identificatório junto aos demais públicos e à promoção do compartilhamento de sentido coletivo.	Pressuposto presente no res- ultado da pesquisa. E entende-se que além de uma estratégia de legitimação, o uso das memórias e nar- rativas é a promoção da comunicação mais humana, que não pode ser controlada, mas sim, gerida.

CONCLUSÃO

Este trabalho demonstra que a comunicação não tem tido mais espaço como técnica, e sim ser gerenciada de forma estratégica, transparente e alinhada às práticas e reais valores da organização. O estudo demonstrou que uma organização consegue desenvolver a cultura ética se sua história a licencia, se seus altos dirigentes assim desejam, trabalham e dão exemplo, se a cultura - a verdade da organização, traduz isso. Todos os esforços pesquisados e apresentados precisam estar envoltos em uma forte consciência, para se tornarem exemplos, preferencialmente na decisão tomada em uma reunião de negócios

com um dilema ético apresentado, quando os resultados estão em risco. A convicção de fazer o certo em momentos como esse é cascateada como um *tsunami* na organização, significando percepções em discussões, tornando-se história de herói, orientando comportamento futuros, e concedendo a licença moral para a organização discutir o assunto.

Figura 2: Fluxo de impacto das ações e intenções da organização na consolidação da cultura organizacional ética, proposto pela autora.



Assim como sinaliza Duarte e Monteiro (2009), o gestor precisa assumir as orientações institucionalizadas sobre a comunicação, a criação de espaços de comunicação e a educação para a comunicação.

Compreende-se, desta forma, que o planejamento estratégico de comunicação nas organizações que objetivam implementar programas de ética consolidados culturalmente em suas práticas precisa contemplar esforços que assegurem a chancela e cascateamento promovido pela alta administração; a educação e a formação de líderes para o papel de gestor da comunicação da ética; a criação de mecanismos de impacto e atenção de comunicações que signifiquem uma demanda de mudança e abertura reflexiva; o uso das histórias, memórias e narrativas informais como forma de gestão do processo identificatório e legitimador do discurso organizacional; o uso da comunicação em processos de gestão e nas pautas de gestão; a abertura ao diálogo de funcionários em todos os níveis hierárquicos, que possibilite a reflexão, a construção de sentido compartilhado em um processo de sustentação cultural.

Este trabalho reforça sua contribuição, como uma observação empírica para o desenvolvimento da comunicação como um fenômeno a ser gerenciado estrategicamente por toda a organização, de forma humana, aberta e transparente na gestão da ética.

Assim, a pesquisadora finaliza suas conclusões, compreendendo que a comunicação é o espaço de diálogo/troca/ fluxos que compreendidos, promovidos e facilitados, se amparados por ações consistentes da organização, consolidam a cultura organizacional que gera atitudes e comportamentos éticos.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de, WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica.** São Paulo: Atlas, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. 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.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (org) Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERREL, O. C; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos.**Tradução Cecilia Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

HUMBERG, Mário Ernesto. Ética organizacional e Relações Públicas. In: **Revista Organicom**, São Paulo, ano 5, número 8, 1º semestre 2008.

JENSEN M. e MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. In: Journal os Financial Economics. 1976. p. 305-360.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MORIN, Edgar. **O método 6: ética.** tradução Juremir Machado da Silva. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2002.

NASSAR, Paulo. Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Renato Janine. Ética ou o fim do mundo? Entrevista concedida à Revista Organicom - **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** Ano 5, número 8, 1 semestre de 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de janeiro: José Olympio, 2001.

SCHULLER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação organizacional. Vol. 2..Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

SOLOMON, Robert C. **Ética e excelência: Cooperação e integridade nos negócios**. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: O ciclo virtuoso dos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. **Ética para Executivos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2001.

NOTAS

- 1 Mestre em ciências da comunicação pela Escola e Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Docente da Faculdade Cásper Líbero e do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo.
- ≥ É livre docente (2013), doutor (2006) e mestre (2001) pela Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo (ECA-USP). É professor doutor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- 3 A Teoria da Agência visa a analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente (JENSEN E MECKLING, 1976).

AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DA COMUNICAÇÃO POPULAR E COMUNITÁRIA

Alana Nogueira Volpato⁴ Fernanda Targa Messias⁵

RESUMO

O presente artigo discute as Relações Públicas no âmbito da Comunicação Popular e Comunitária (CPC), como um espaço privilegiado para a transformação social. Aborda a polifonia do conceito de Comunicação Comunitária e discute brevemente seus sentidos. Entende-se que, assim como as empresas e o governo, os movimentos populares são organizações com natureza, atuação e objetivos próprios. Representam um espaço de atuação profissional e política que possibilita fazer Relações Públicas privilegiando o diálogo, a participação e o papel do cidadão.

Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação Popular e Comunitária; movimentos populares.

INTRODUÇÃO

O conceito de Comunidade, como afirma Paiva (1998), tem sido contemplado na atualidade por visões distintas e contraditórias. Seja pela aproximação do utópico, pelo uso na mídia, ou pelo uso político, a apropriação do conceito por diferentes óticas pode ser o que leva a Comunicação Comunitária a sofrer o mesmo processo.

Longe de um consenso, a área de Relações Públicas tem utilizado o termo para descrever processos de comunicação absolutamente divergentes. Na mais clara das disparidades, a Comunicação Comunitária surge ambientada tanto no campo popular como no da empresarial. Mais do que localizações antagônicas, pressupõe-se que a atuação nesses diferentes espaços seja, da mesma forma, compreendida sobre outros pressupostos.

É preciso reconhecer que a apropriação de termos pelo âmbito empresarial é um fenômeno que acusa uma mudança prática na realidade. Se levarmos em consideração o pensamento de Bakhtin, em Marxismo e Filosofia da Linguagem, podemos afirmar que as relações humanas com o mundo e as relações sociais são mediadas pela linguagem, expressas por ela, e concretizam-se nela. Assim, Brait (2005) explica que as palavras trazem em si a historicidade e que seu uso, mesmo sendo espontâneo, demonstra escolhas políticas e ideológicas. O autor afirma que

[...] a palavra é produto ideológico vivo, funcionando em qualquer situação social (leia-se aqui ideológica), tornando-se signo ideológico porque acumula as entoações do diálogo vivo dos interlocutores com os valores sociais, concentrando em seu bojo as lentas

modificações ocorridas na base da sociedade e, ao mesmo tempo, pressionando uma mudança nas estruturas sociais estabelecidas (BRAIT, 2005, p. 178).

As escolhes feitas na opção pelas palavras evidenciam uma realidade viva. Brait (2005) esclarece que a palavra é um signo neutro e, sendo assim, é passível de apropriação por qualquer contexto e pode assumir a função ideológica requerida em determinado discurso. Atentando para o processo de interiorização, em que a consciência do sujeito tem contato com o ambiente exterior construído por linguagem, percebe-se um contexto em que se pode disputar o sentido das palavras. A polifonia – as diversas vozes que ecoam em uma palavra – permite que o sentido seja construído em todo momento.

Seguindo este raciocínio, a ambigüidade do conceito de Comunicação Comunitária na área de Relações Públicas pode causar determinadas confusões sobre a atuação profissional e, sobretudo, os possíveis impactos dessa atuação na sociedade. Mais que isso, evidencia a disputa de diferentes realidades e práticas que se explicam pelo mesmo conceito. Dessa forma, comunicação comunitária parece se aproximar com trabalho voluntário, o que localiza essa atuação fora do campo profissional; com a comunicação realizada no terceiro setor, sem que fossem feitas distinções entre Organizações Não Governamentais, movimentos sociais e, ainda, fundações vinculadas a grandes empresas; com ações de responsabilidade social; com o relacionamento de uma organização com a vizinhança que, na maioria das vezes, representa uma tentativa de impor as vontades da primeira sobre a segunda.

Diante de tal cenário, este artigo tem como objetivo refletir sobre as possibilidades de atuação das Relações Públicas no contexto da "Comunicação Popular e Comunitária". Muitos autores que escrevem sobre o tema da Comunicação Popular e Comunitária a resumem em uma forma alternativa de se fazer comunicação. Entretanto, a conceituação levada em consideração por esse artigo para tratar dessa ferramenta requer uma delimitação clara do que é falar em uma comunicação nos ou para os meios populares e comunidades.

A academia de modo geral e, sobretudo a mídia têm papel fundamental na representação desses termos de maneira genérica e massificada, partido do senso comum. Ao entender a expressão "popular e comunitária" como uma aliança entre as reivindicações das classes subalternas com o processo de formação de comunidades por meio da comunicação é que é possível lutar por uma sociedade combatente e justa a partir do olhar das classes oprimidas.

A partir do momento que se admite a natureza política das Relações Públicas é possível utilizá-la como um instrumental para a Comunicação Popular e Comunitária e colocá-la a serviço das classes populares. O processo das Relações Públicas apresenta forte potencial estratégico e pode se tornar importante instrumento para as ações populares e comunitárias no âmbito da comunicação.

COMUNICAÇÃO POPULAR E COMUNITÁRIA

Em um primeiro momento, é necessário explicar o que consideramos como comunicação comunitária, popular, e

porque optamos por utilizar os dois termos juntos em uma expressão. Deixamos claro que, como Miani (2006) não os entendemos como sinônimos e que o uso conjugado das palavras é uma escolha consciente.

Para entender, primeiramente, a comunicação comunitária, deve-se olhar para o conceito de comunidade que tem apresentado, pelo senso comum, pela mídia e até mesmo pela produção acadêmica, diferentes sentidos. Se, por um lado, comunidade pode ser entendida em oposição aos processos de globalização e massificação existentes na atualidade, outras interpretações vêm sendo feitas no caminho oposto. No primeiro sentido, algumas premissas ficam implícitas, como a proximidade, a identificação entre grupo-indivíduo.

Porém, é muito comum que a mídia se refira, por exemplo, a comunidade universitária, negra, católica. Por mais que exista um elemento de identificação, ele é externo, é atribuído e não exige, necessariamente, que o sujeito se sinta parte do grupo. Dessa forma, comunidade é entendida como um grupo de pessoas com características em comum, independente de sua relação.

Um entendimento academicamente difundido, sobretudo na área de Relações Públicas, é o que toma comunidade como um grupo de pessoas que vivem na vizinhança de uma organização. Dessa forma, a comunicação comunitária é contemplada nas ações de relacionamento da organização com esse grupo e, normalmente, é identificada com ações de responsabilidade social empresarial. Existe uma intencionalidade em mostrar essas diferentes noções: deixar claro qual a noção de comunidade entendida na expressão "popular e comunitária".

Existem alguns cuidados para se pensar comunidade, segundo Paiva (1998). Uma das preocupações é que o conceito seja associado a uma idéia utópica, distante da realidade e, dessa forma, deixe de representar uma possibilidade viável de organização e reivindicação. Além disso, a comunidade não pode ser entendida como o caminho para a salvação. A clareza em relação à coexistência de sociedade e comunidade, como diferentes configurações sociais, torna a compreensão do conceito menos distante.

Uma visão bastante completa de comunidade pode ser evidenciada unindo-se a visão da psicologia, que traz a qualidade da relação entre os indivíduos; da ecologia, preocupada com a questão da territorialidade; e da sociologia, que localiza comunidade enquanto um nível de organização social (PAIVA, 1998). As três vertentes mostram fatores importantes, como a solidariedade, a cooperação, a confiança, a preocupação com os rumos do grupo e, sobretudo, a oposição política a um sistema que generaliza as relações humanas e os indivíduos.

Partir de uma vivência comunitária significa ter o compromisso com um grupo e, por meio dele, construir sua subjetividade. A individualidade é criada quando o sujeito se coloca "em relação" a outro, partilhando sua existência e reconhecendo a vontade comum.

É desse sentido de comunidade que deriva o conceito de comunicação comunitária que, ainda segundo Paiva (1998), demanda a relação entre o veículo e os propósitos de uma determinada comunidade, que parte do vínculo entre as pessoas, o envolvimento e o reconhecimento do potencial da comunicação na busca pela cidadania.

Outra característica fundamental da comunicação comunitária é a participação da comunidade, em diferentes níveis. Seja como receptor de conteúdo, na interferência da produção da mensagem, na elaboração, no planejamento (delineamento dos objetivos, formas de organização, seleção de conteúdo etc) ou na gestão do veículo comunitário, o envolvimento direto é uma possibilidade próxima e real de reivindicação por condições de vida mais justas (PERUZZO, 2005).

A participação é facilitada porque, segundo Peruzzo (2005), os veículos representativos das comunidades estão ao alcance das pessoas, por serem criados e desenvolvidos no espaço em que vivem. Além disso, são mais sensíveis à realidade local, preocupados com os acontecimentos, os problemas e as pessoas da comunidade.

Mais que a produção isolada de um veículo de comunicação preocupado com a realidade de uma comunidade, a forma de se conceber todo o processo de produção, em cada etapa, define uma vivência política na qual os envolvidos reconhecem os resultados e a importância de sua participação. É por sua forma de elaboração que Miani (2006) a define como uma prática social, que permite ao indivíduo reencontrar o sentido de sua experiência.

A comunicação comunitária, que aparece neste contexto como uma possibilidade de resgate de uma sociabilidade, através de práticas comunicativas, que se viu ainda mais corrompida pelos mecanismos de desumanização produzidos pela lógica do capitalismo tardio, afirma toda sua potencialidade crítica ao valorizar os processos participativos fundamentados na recuperação das subjetividades

num contexto de coletividade. Esse processo (...) conduz a uma desalienação que possibilita uma melhor compreensão dos indivíduos sobre sua realidade concreta e, consequentemente, uma maior autonomia e consciência na proposição de ações que julguem pertinentes ao bemestar de sua comunidade. (MIANI, 2006, p. 8)

Tendo entendido a comunicação comunitária como a vivência comunicativa e a prática social que possibilita a participação da comunidade e sua atuação sobre os problemas coletivos, parte-se para mais um importante esclarecimento, que distingue comunicação comunitária de comunicação popular e, posteriormente, permite defender a junção dos termos (e de suas práticas).

Deliberador e Vieira (2006) mostram que alguns autores da área ainda se referem aos termos como sinônimos, também os comparando à comunicação alternativa ou horizontal, mas esclarecem que, apesar das aproximações possíveis, relativas a participação e busca da cidadania, existem distinções que merecem ser feitas, que dizem respeito à questão das classes, da forma de produzir a comunicação e ao público-alvo.

Peruzzo (2008) define a comunicação popular partindo de um de seus espaços de criação, os movimentos populares, organizações que buscam conscientizar, organizar e incentivar a atuação das classes subalternas para que possam garantir melhores condições de vida. Sobretudo, a comunicação popular envolve uma opção política pelo interesse das classes populares, de resistência, da transformação social e a busca por uma sociedade mais justa.

Dessa forma, compreende-se que a comunicação popular é uma comunicação de resistência, reivindicação e pressão, ligada a movimentos populares e à luta de classes, representando um veículo de manifestação de suas causas, anseios e interesses. Sua principal característica é o marcante caráter político, reivindicatório e engajado, trabalhando com conteúdos crítico-emancipatórios a fim de possibilitar uma real conscientização e transformação da comunidade em questão ante as desigualdades sociais, com base em sua organização e educação. (DELIBERADOR, VIEIRA, 2006, P 347)

Vê-se aqui uma clara distinção. Por mais que ambas representem uma alternativa à comunicação de massa, preocupada com a participação, a comunicação comunitária é colocada como o meio pelo qual uma comunidade expressa suas reivindicações, independente de seu nível social-econômico (DELIBERADOR, VIEIRA, 2006). Não está implícito, necessariamente, à crítica ao sistema e à classe dominante. Já a comunicação popular é feita por e para as camadas subalternas, populares, estando presente o caráter político da luta de classes.

Miani (2010) explica que, desde 1990, pôde-se notar um enfraquecimento de movimentos populares e sindicais, bem como dos partidos políticos em razão das mudanças produtivas. A mobilização e a força que se concentravam nessas organizações foram parcialmente minadas, dando lugar a organizações não governamentais que institucionalizam as lutas populares. Diante desse contexto, o autor propõe que as práticas comunicativas das classes subalternas (centrada na imprensa) são

agora identificadas no ambiente da comunicação popular e comunitária. Sobre esse conceito, explica que

As experiências comunicativas assim reconhecidas e nominadas se apresentam, antes de tudo, como força contra-hegemônica no campo comunicacional tanto quanto se mostram uma alternativa ao modelo de comunicação praticado pelas mais diversas frações da classe burguesa. Essa comunicação está subsidiada pela realidade das classes subalternas, em todas as suas formas de organização, com o propósito de potencializar o processo de transformação social a partir da emancipação/desalienação dos sujeitos dessas classes e da apropriação consciente dos pressupostos político-ideológico anticapitalistas. (MIANI, 2010, p 199-200).

Entendemos que utilizar a expressão `comunicação popular e comunitária' significa aliar o caráter reivindicatório das classes populares ao processo de formação de uma comunidade por meio da comunicação. Dessa forma, as referências feitas, neste trabalho, à comunicação comunitária, consideram o caráter popular de sua atuação, definindo sua localização, os sujeitos envolvidos, seu público-alvo e, sobretudo, sua proposição na luta por uma sociedade mais justa na ótica das classes populares.

A NATUREZA, OS CONCEITOS E A PRÁTICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Muito do que se entende de Relações Públicas hoje deriva do contexto de seu surgimento. Em meio a uma tremenda disputa de interesses entre operários e patrões é que a atividade emerge para favorecer a imagem de empresários comprometidos de boa reputação, já que seus comportamentos exacerbavam o desinteresse de proporcionar condições dignas de trabalho aos seus funcionários. Para esses industriais seus interesses sobrepunham qualquer indício de humanidade no trato com seus subordinados. E foi nesse panorama que as Relações Públicas passam a atuar. Não para a construção de relações mais humanas, mas para fazer o que fosse preciso para resgatar a boa imagem de seus clientes, os patrões.

Cicília Peruzzo (1986), conta que tudo começou na primeira década do século XX, momento de expansão da indústria moderna nos Estados Unidos e contemporaneamente à Primeira Guerra Mundial, circunstâncias que levaram ao estabelecimento de monopólios. Em contrapartida emergem ataques contra os abusos desses poderosos por parte da imprensa, de líderes políticos e escritores da época. Foi diante desse cenário que os empresários sentem a necessidade de investirem na sua imagem e se prepararem para dar satisfação publicamente de suas atividades. Surgem então as Relações Públicas com o intuito de transformar personalidades sanguinárias em fraternos decrépitos.

No Brasil as Relações Públicas surgem com o avanço da industrialização, visto que emerge a necessidade de se estudar as relações de trabalho devido os problemas surgidos com a arrancada das indústrias. Na década de 1940 com Getulio Vargas no poder, os trabalhadores conquistaram muitas de suas reivindicações e o Estado passou a moderar as relações patrões-

empregados reconhecendo a importância de reduzir os conflitos existentes entre as classes. Com esse impulso do governo, estabeleceu-se certa harmonia no relacionamento entre as duas classes

Grunig (2009) comenta que, inicialmente, as RP eram entendidas como uma atividade que visava legitimar as ações de uma organização, construindo uma imagem positiva frente a opinião pública. Depois da década de 80, com a redemocratização no Brasil, outra compreensão é construída por profissionais e pesquisadores. A sociedade civil estava fortalecida e cobrava outra atitude das organizações. As Relações Públicas são entendidas, então, como a atividade responsável por construir e gerenciar os relacionamentos de uma organização com seus públicos, que possuem interesses, muitas vezes, antagônicos.

Nesse novo cenário, Ferrari (2009) afirma que as RP, por lidarem com públicos, são envolvidas por uma responsabilidade pública e social. Muitos autores comentam que a profissão, nesses moldes, deve atender ao interesse público. Outra reflexão interessante é feita pela autora que diz que

não se trata apenas de uma atividade ou de um campo de atuação profissional. É também uma filosofia e um processo. É uma filosofia entendida em sua dimensão política, porque busca um ponto de equilíbrio entre os objetivos de interesse público e privado, e sua ação se dá por meio da obediência a princípios corporativos que servem de base para o estabelecimento do relacionamento eficaz das organizações com o mercado e com seus públicos específicos. É um processo, pois se utiliza

da mediação para estabelecer um diálogo entre os públicos e a organização. (FERRARI, 2009, p 159).

Essa interpretação da profissão mostra a necessidade de estabelecer um diálogo entre a organização e seus públicos, com o objetivo de encontrar uma forma de conviver que agrade a todos os envolvidos. Isso em um processo, já que o relacionamento deve ser contínuo, mediando vontades dos públicos e da organização, buscando benefícios para as duas partes.

É em busca dessa harmonia social que muitas teorias das Relações Públicas se pautam. Cândido Teobaldo de Souza Andrade (2005), teórico clássico da área, afirma que o objetivo das Relações Públicas é buscar o equilíbrio entre o interesse coletivo dos públicos com os interesses privados da organização. Porém é necessário questionarmos até que ponto é realmente possível estabelecer um equilíbrio entre esses interesses, considerando que as relações públicas surgem e hegemonicamente trabalham a serviço do capital. Para Peruzzo

Na prática a neutralidade não acontece. Quando se estabelece a comunicação descendente e ascendente entre empresários e trabalhadores, por exemplo, objetiva-se captar problemas, conflitos e tendências dos trabalhadores para que o capital se antecipe em respostas que conciliem interesses ou esvaziem, desvirtuem ou eliminem possível movimento de organização dos trabalhadores. (PERUZZO, 1986, p. 73)

Nesse sentido, Laré, Seves e Miani (2010) discutem mitos e falácias da profissão. Um desses mitos diz respeito à

generalização feita sobre o conceito de organização. Por mais que grande parte da literatura use o termo como sinônimo de "empresa", a falta de especificação de cada tipo de organização leva ao equívoco de se pensar que as RP podem ser iguais em todas elas, por exemplo, em um movimento social e uma empresa.

Todas as organizações são influenciadas pelas ideologias de seus membros e principalmente pelo fator social da realidade de classes, no desenrolar das relações sociais e políticas nesses "microambientes" da sociedade global. Já que se considera a sociedade como uma sociedade de classes, e as organizações como seus subsistemas sociais, deve-se transpor a realidade de classes também para as organizações.

Por isso, acredita-se que as Relações Públicas utilizadas pelas organizações privadas, públicas e até mesmo em algumas organizações do "terceiro setor" não sejam ideais para movimentos sociais e populares. Esses grupos visam atender unicamente as suas necessidades. Não buscam a compreensão mútua para garantir sua sobrevivência; pelo contrário, alimentam as insatisfações e os conflitos sociais para legitimar sua existência e romper com a lógica sócio-econômica vigente. (LARÈ, SEVES, MIANI, 2011, p 1857)

Os mesmos autores ainda questionam a suposta responsabilidade pública das empresas e a busca pelo equilíbrio entre interesse público e privado. No sistema capitalista, é parte da natureza das empresas a competição, a concorrência, a reificação do homem e sua exploração e a desigualdade social. Ações de responsabilidade social empresarial não alteram essa natureza. No limite, o interesse privado e a busca pelo lucro não serão abdicados, em uma empresa privado, pelo interesse público.

UMA ALTERNATIVA

Por outro lado, é possível pensar as Relações Públicas por um viés mais crítico, a partir do momento que se assume seu caráter persuasivo e político. O processo das Relações Públicas pode ser apropriado pelo universo dos movimentos sociais, segundo os princípios da Comunicação Popular e Comunitária, ou seja, utilizar tal instrumental teórico a fim de incitar a mobilização social e realizar ações concretas pautadas por princípios da participação com vistas à melhoria da consciência política.

A tendência é que se pense a Comunicação Popular e Comunitária amparada apenas no campo do jornalismo, afinal é onde se encontra a sua maior expressão, entretanto outros campos do conhecimento que integram a comunicação social podem se tornar instrumentos da CPC. As Relações Públicas podem ser empoderadas por movimentos sociais e populares, sindicatos e pela sociedade civil de uma forma geral não apenas como um emaranhado de técnicas, mas estrategicamente, de modo a se tornar um instrumento cujo processo contribui para a luta nesses espaços.

Dentro do campo da CPC diversas técnicas são apresentadas como instrumentos para a produção da comunicação, entre elas as rádios e TV's comunitárias, os boletins informativos e os blogs. Porém, pouco se fala da necessidade que esses espaços alternativos têm de desenvolverem estratégias que contemplem a realização de pesquisa de opinião pública e o desenvolvimento do relacionamento da organização com grupos de interesse como, imprensa, órgãos públicos, universidades, setores eclesiásticos, ONGs, juízes, parlamentares. Técnicas próprias das Relações Públicas, como pesquisas que avaliem interesses e a opinião pública em relação à organização, contexto e história das organizações, para que se possa conhecê-las e, assim, criar, junto com os envolvidos, programas e projetos que escapem às formas tradicionais de comunicação e sigam as especificidades de cada organização.

Devido ao fato de a CPC estar inserida em espaços alternativos e embora essas organizações possuírem natureza, atuação e objetivos próprios, isso não significa que não devem incorporar à sua luta um instrumento que na maioria das vezes é usado pelas organizações empresariais. Pelo contrário, se são tão eficientes para consolidar os interesses da classe dominante, devem ser aliados ao arsenal das comunidades e das classes populares. Peruzzo (apud KUNSCH, 2009, p. 427) parte da ideia de que:

(...) na práxis social-popular há um processo não-linear e coletivo de construção do conhecimento, Daí talvez decorra a dificuldade de planejamento, gerência e avaliação de resultados sistemáticos e objetivos, tal como preconizamos pelas empresas privada (...)

Nessa perspectiva, reafirmamos a necessidade de admitir a atuação da Comunicação Popular e Comunitária para além do jornalismo. Apesar da escassez de profissionais de Relações Públicas atuando no âmbito da CPC, não se pode negar a importância de experiências de comunicação que extrapolem as técnicas jornalísticas que, com os reconhecidos méritos e ímpar envolvimento com os movimentos sociais e populares, não esgota as necessidades da CPC. Assim, ações voltadas para o relacionamento, organização e pesquisa podem abranger um novo leque de possibilidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Relações Públicas, por sua história e prática, parecem estar sempre associadas ao ambiente empresarial, mas compõe a comunicação organizacional. Tendo consciência das diferenças capitais entre os tipos de organização, fica claro que as RP podem atuar em movimentos sociais e populares. Esses espaços privilegiam uma atuação que possibilita o diálogo e o compromisso com o interesse público.

Por outro lado, a comunicação popular e comunitária, enquanto possível espaço de atuação das Relações Públicas, é quase que exclusivamente concretizada pelo jornalismo. Defendemos que as demandas de comunicação dos movimentos sociais e populares vão além das soluções oferecidas e compartilhadas pelo jornalismo. As funções de Relações Públicas, que vão além de um conjunto de técnicas e se traduzem em um processo de pesquisa, comunicação e diálogo contínuos, podem tornar-se um instrumento para a vivência da comunicação popular e comunitária.

No mais, pode-se afirmar que o espaço, por si só, não define a atuação e que a postura do profissional, o envolvimento e uma formação crítica são fundamentais para que as RP possam, finalmente, integrar práticas de comunicação em favor da transformação social.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das relações públicas*. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 2005.

BRAIT, B. *Bakhtin*: conceitos-chaves. São Paulo: Contexto, 2005.

DELIBERADOR, Luzia Y., VIEIRA, Ana C.. Comunicação e educação para a cidadania. *Comunicação & educação*, ano XI, no 3, set/dez, 2006. p. 341-352.

FERRARI, Maria A.. Cenário latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fabio.. *Relações Públicas: teoria, contexto e relaciona*mento. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das Relações Pùblicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fabio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento.* São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

Relações Públicas apropriadas pelos movimentos sociais e pop- ulares. Anais do III Seminário Nacional e I Seminário Inter- nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia, Flori- anópolis, 2010.
MIANI, Rozinaldo A <i>Comunicação Comunitária:</i> uma alternativa política ao monopólio midiático. Anais do 1º Encontro da Ulepicc-Brasil. Niterói, 2006.
Imprensa das classes subalternas: atualização e atualidade de um conceito. <i>Em questão</i> , Porto Alegre, v 16, no 1, p 193-208, jan-jun/2010.
PAIVA, Raquel. O espírito comum: comunidade, mídia e globalismo. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.
PERUZZO, Maria C. K Conceitos de comunicação popular, alternativa e comunitária revisitados. Reelaborações no setor. <i>Palabra Clave</i> , vol 11, no 2, dez/2008.
Direito à comunicação comunitária, participação popular cidadania. <i>Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación,</i> ano II, no 3, jul/dic. 2005. São Paulo: ALAIC. p.18-41.
Comunicação popular em seus aspectos teóricos. In: (Org.). <i>Comunicação e culturas populares.</i> São Paulo: In tercom, 1995, p.27-44.
Relações públicas no modo de produção capitalista. S.

Paulo, Summus Editorial, 1986.

Relações Públicas nos movimentos sociais e nas "comunidades": princípios, estratégias e atividades. In: KUNSCH, Margarida M.Kohling. (Org.). Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1, p. 417-434.

NOTAS

- 4 Mestranda do Programa de Comunicação da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Cursando especialização em Comunicação Popular e Comunitária (UEL). Graduada em Comunicação Social Relações Públicas pela mesma Universidade, email: alanavolpato@gmail.com
- 5 Pós-graduanda do curso de especialização em Comunicação Popular e Comunitária pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela mesma Universidade, email: fernandatmessias@hotmail.com

COMUNICAÇÃO E INTERESSE PÚBLICO: A TRIANGULAÇÃO "INICIATIVA PRIVADA - PODER PÚBLICO -COMUNIDADE"

Basilio Sartor⁶ Rudimar Baldissera⁷ Jean Rossato⁸

RESUMO:

Este artigo tem como objetivo identificar que variáveis relacionadas à articulação "iniciativa privada – poder público – comunidade" interferem no interesse público, considerandose os processos de comunicação pública implicados nessa triangulação. A partir de reflexões teóricas sobre a problemática do interesse público e estudo empírico – entrevistas com vereadores de um município que é sede de uma empresa de grande porte – evidenciam-se duas variáveis principais: a) acentuada assimetria de poder entre os agentes envolvidos na triangulação e b) naturalização das ações privadas na área pública. Conclui-se que essas variáveis constituem obstáculo para as práticas e princípios normativos da comunicação pública, bem como tendem a provocar o "apagamento" de interesses privados no debate público.

Palavras-chave: comunicação; interesse público; organizações privadas; poder público

A TRIANGULAÇÃO

No atual contexto, as organizações, em particular as privadas (empresas) têm assumido papéis cada vez mais relevantes na tessitura das tejas econômicas, políticas, sociais e culturais das comunidades em que se inserem. Utilizando-se de estratégias discursivas que lhes permitem instituir-se como referências, as empresas tendem a assumir funções e responsabilidades tradicionalmente atribuídas ao poder público (assistência social, investimentos em espaços públicos, programas ambientais e educativos). Para além de possíveis benefícios à comunidade, estão em jogo interesses privados que a empresa, particularmente guando dotada de elevado poder econômico e simbólico, inclina-se a defender, promover e priorizar quando de suas interações com o poder público municipal (recorte deste estudo). Desse modo, as fronteiras que demarcam as relações de forca entre o público e o privado são frequentemente diluídas numa sucessão de movimentos em que o poder econômicopolítico-simbólico do setor privado parece usurpar o lugar do público na medida de suas necessidades e objetivos.

Nesse processo, a comunicação apresenta-se como base para a instituição do poder exercido pelas empresas sobre as comunidades, pois que se trata de comunicar e fazer reconhecer. É por meio de estratégias de comunicação organizacional⁹ que as empresas buscam obter visibilidade e credibilidade para fazerem valer seus interesses. Contudo, além de implicar a

comunicação de caráter mais particularmente estratégico, a triangulação "iniciativa privada – poder público – comunidade"
também pressupõe processos de comunicação pública, já que,
nessa articulação, as pretensões e necessidades das organizações privadas precisam constantemente negociar com o interesse público. Nesse sentido, a comunicação constitui não
apenas o processo pelo qual interesses privados podem adquirir
legitimidade, mas, ainda, em contrapartida, o processo de esclarecimento, crítica e debate a partir do qual o interesse
público pode ser construído/promovido.

Desde essa ótica, este artigo tem como obietivo identificar que variáveis relacionadas à articulação "iniciativa privada poder público - comunidade" interferem no interesse público, considerando-se os processos de comunicação pública implicados nessa triangulação. Para isso, além de estudo teórico, apresenta-se uma análise de relatos obtidos a partir de entrevistas em profundidade com representantes do poder público (vereadores) de um pequeno município onde encontra-se instalada uma empresa de grande porte¹⁰. A escolha de um pequeno município, sede de uma grande empresa, deve-se ao fato de que, por apresentarem uma constituição política, social, cultural e estrutural menos complexa, pequenos municípios constituem um locus em que as relações de poder entre o setor público e o setor privado são mais visíveis, mais concentradas e menos sujeitas a interferências de outros agentes, tais como outras organizações de grande e médio portes. Acredita-se, portanto, que servem de ambiente privilegiado para estudos que buscam analisar essa arquitetura de sombreamentos. sobreposições e deslizamentos entre o público e o privado.

Antes de detalhar os procedimentos metodológicos e apresentar a análise dos relatos obtidos a partir das entrevistas, faz-se necessário discorrer sobre a problemática do interesse público e sua relação com o campo teórico da comunicação, conforme se verá a seguir.

A PROBLEMÁTICA DO INTERESSE PÚBLICO

O que é interesse público? Aparentemente, o termo apresenta um sentido claro e evidente: refere ao "bem comum" ou àquilo que é de utilidade ou importância para o conjunto da sociedade. Entretanto, ao afastarem-se as lentes do senso comum, percebe-se como o significado do termo tende a ser impreciso e fugidio. O interesse público pode ser compreendido como:

a. O interesse comum a todos indivíduos que formam uma dada comunidade política (cidade, estado, país)? Seria possível verificar-se tal grau de consenso ou acordo entre indivíduos e grupos sociais tão diversos? Em caso negativo, trata-se simplesmente do interesse da maioria? Poderia o interesse público ser aferido numa perspectiva assim objetiva e quantitativa, a partir da soma dos interesses individuais, tal como se supõe aferir a opinião pública por meio de sondagens?

- b. Uma noção abstrata e indeterminada, do campo da ética, relacionada a valores e princípios democráticos (liberdade, justiça, igualdade), e, portanto, impossível de ser apreendida objetivamente? Nesse caso, poderia encontrar-se o interesse público mesmo entre demandas de grupos sociais minoritários, quando estes promovem aqueles valores e princípios?
- c. Necessariamente antagônico aos interesses privados? Ou, ao contrário, a dimensão pública das vontades e disposições particulares? A relação entre interesse público e interesse privado deve ser pensada em termos de dicotomia ou de dialética?
- d. Um discurso de legitimação, um consenso fabricado, o interesse das elites econômicas, políticas e culturais, que por força de sua posição hegemônica na sociedade conseguem conferir às suas próprias pretensões um caráter de universalidade?

Tais questões evidenciam a complexidade do conceito de interesse público e, sobre elas, verificam-se pontos de vista variados. Etimologicamente, o termo "interesse" é derivado da palavra latina *intersum*, cujo significado é "ser/estar entre" Nessa perspectiva, interesse representa "a ponte entre um sujeito e um objeto, relacionando-os entre si, na qual o sujeito

busca aquilo que reputa ser um bem capaz de satisfazê-lo" (CUSTÓDIO, 2012, p. 38). Mais polissêmico, o termo "público" (também derivado do latim) remete a significados distintos. Como substantivo, pode referir-se ao conjunto de uma população ou a um grupo de indivíduos reunidos por algum interesse comum ("publicus"). Como adjetivo, pode assumir o sentido amplo de "relativo ao público, ao povo", o sentido mais estrito de "estatal" ou, ainda, o sentido diverso de "manifesto, exposto ao público, visível no espaço público" ("publicare"). Vale observar que a ideia de público pode ainda, do ponto de vista da sociologia, ser compreendida como uma forma de sociabilidade típica do mundo moderno e distinta dos padrões de relacionamento social tradicionais, isto é, o conceito de público nesse caso contrapõe-se às noções de "comunidade" ou de "massa" (ESTEVES, 2011).

Sob a ótica das ciências humanas, a temática do interesse público circunscreve-se no difícil debate acerca da relação público-privado, categorias estruturantes das sociedades modernas, das quais as disciplinas jurídicas, sociais e históricas se servem para "delimitar, representar, ordenar o próprio campo de investigação" (BOBBIO, 2012, p. 13). A diversidade de concepções acerca dessas categorias não se dá apenas entre as distintas disciplinas (filosofia, direito, sociologia, ciências políticas), mas, também, no interior de cada disciplina, a partir das variadas conceituações apresentadas pelos diferentes autores. Ao mesmo tempo, os limites que distinguem o público do privado se redefinem conforme o contexto histórico e sociocultural, com variações importantes desde que se estabeleceram no mundo ocidental, a partir da experiência da *polis* grega na antiguidade (ARENDT, 1981). E, assim como, historicamente,

certas questões emergem da esfera privada ou do círculo restrito de grupos sociais periféricos para assumirem uma dimensão pública (JOVCHELOVICHT, 2000), contemporaneamente, verificam-se processos de "publicização do privado" e "privatização do público" (BOBBIO, 2012), bem como novas possibilidades de acesso público à vida privada por força do emprego das tecnologias de comunicação e informação (THOMPSON, 2010).

Nesse prisma, estabelecer uma definição consensual (ou mesmo qualquer tipo de definição que se pretenda rigorosa) de interesse público torna-se bastante problemático. Como ideal normativo, pode-se dizer que a noção de interesse público corresponde às teorias que estabelecem o "primado do público" (BOBBIO, 2012, p. 25), baseadas no princípio aristotélico de que "o todo vem antes das partes", isto é,

[...] o máximo bem dos sujeitos é o efeito não da perseguição, através do esforço pessoal e do antagonismo, do próprio bem por parte de cada um, mas da contribuição que cada um juntamente com os demais dá solidariamente ao bem comum [....] (BOBBIO, 2012, p. 25).

Por esse viés, o interesse público assume um significado valorativo positivo e uma posição hierarquicamente superior aos interesses privados como referência para a vida pública. Entretanto, a concepção do "primado do público" não estabelece critérios objetivos de demarcação do conceito de interesse público. Cada campo social ou tradição teórica busca delimitar o sentido de interesse público por meio de seus próprios

referenciais e critérios de conceituação, ainda que possam ser encontrados muitos pontos de convergência entre as distintas acepcões.

Frente às dificuldades (e mesmo à infertilidade) de se fixar um conceito de interesse público, importa aqui estabelecer algumas demarcações a partir das quais essa noção possa ser pensada desde o campo teórico no qual se inscreve este estudo, a comunicação. Particularmente, as reflexões sobre comunicação pública, aquela "constituída a nível do espaço público e veiculada pela (ou para a) opinião pública" (ESTEVES, 2011, p. 146), estabelecem um conjunto de práticas e princípios voltados justamente a proteger e promover o interesse público. Nessa direção, mais produtivo do que tentar determinar um sentido unívoco para a ideia de interesse público é pensar em que medida e de que modo interesses comuns, aspirações socialmente partilhadas ou acordos coletivos podem ser construídos em sociedades democráticas. A perspectiva da comunicação pública, conforme será discutido a seguir, permite refletir sobre esse processo.

A PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA

As teorizações acerca da comunicação pública referem-se a questões históricas, econômicas, políticas e culturais. Relacionam-se às experiências da *polis* grega (ARENDT, 1981), da esfera pública burguesa na Europa moderna (HABERMAS, 2003) e da sociedade midiática contemporânea (BLUMLER; GUREVITCH, 1995). Devido aos limites deste artigo, não é possível recuperar aqui todo processo histórico atinente ao

desenvolvimento da comunicação pública nas democracias ocidentais; importa, isso sim, caracterizá-la como teoria e como processo fundamentais para a ideia de interesse público.

Nesse sentido, um primeiro aspecto a ser observado é a relação necessária entre comunicação pública e democracia. Não há comunicação pública sem democracia, assim como não há democracia sem comunicação pública. Sob esse viés, a comunicação pública não se limita à comunicação do Estado, nem com ela se confunde. De forma mais ampla, trata-se da própria ideia de "esfera pública" (HABERMAS, 2003), isto é, de um espaço simbólico intermediário entre o Estado e o setor privado da sociedade civil, daquele "âmbito da vida social que se materializa [...] numa discussão constante entre pessoas privadas em público" (GOMES, 2008, p. 35). Assim, as garantias de liberdade de expressão, opinião e imprensa são essenciais tanto para a comunicação pública quanto para a democracia.

Um segundo aspecto a ser notado diz respeito à dimensão normativa da comunicação pública. Para além das garantias jurídicas e institucionais que regulam a livre expressão no estado democrático de direito, há um conjunto de práticas e princípios que caracterizam a comunicação pública em sua forma ideal. Pode-se dizer que suas práticas essenciais são: a) a publicidade; b) a crítica; e c) o debate. A publicidade (ou visibilidade) é definida como o "ato de tornar público algo: dar a conhecer opiniões, ideias, fatos, situações ou até mesmo pessoas" (ESTEVES, 2011, p. 190). A crítica, por seu turno, "consiste na tomada de posição relativamente aos temas [...] presentes na comunicação pública" e refere-se "ao exercício de juízos perante as diversas opiniões que foram objeto de publicização"

(ESTEVES, 2011, p. 193). Por fim, o debate é entendido como "o elemento que confere um sentido próprio à comunicação pública, [...] responsável [...] por imprimir a esta comunicação uma orientação de caráter essencialmente racional" (ESTEVES, 2011, p. 197). Nessa perspectiva, pode-se dizer que a comunicação pública apresenta tanto um aspecto cognitivo ou pedagógico, voltado ao esclarecimento dos interlocutores e ao entendimento mútuo, quanto um aspecto agonístico, no sentido "da crítica, da luta dos argumentos, da aprovação ou rejeição de teses" (GOMES, 2008, p. 39).

Além das práticas já mencionadas, a comunicação pública, para ser autêntica, implica: a) a garantia de ampla liberdade de participação para todos os interessados em tomar parte nos embates discursivos; b) a possibilidade de que qualquer tema ou assunto seja objeto de debate público; e c) a igualdade de estatuto entre os participantes, protegidos de qualquer critério de distinção ou diferenciação alheio às regras da argumentação racional (ESTEVES, 2011, ps. 208-210). Sob esse viés, a comunicação pública "constringe, por princípio, os parceiros do debate a aceitar como única autoridade aquela que emerge do melhor argumento" (GOMES, 2008, p. 36).

Todos esses princípios e ideais norteadores, vale observar, condicionam as práticas concretas de comunicação pública até certo ponto, mas não de forma constante e homogênea. Na Grécia antiga, mulheres e escravos eram excluídos da participação na polis (ARENDT, 1981); nos cafés e salões ou na imprensa emergente da Europa nos séculos XVII e XVIII, somente a burguesia próspera e culta encontrava espaço para opinar. Também nas sociedades democráticas contemporâneas o ideal da comunicação pública se realiza apenas parcialmente, quando

não é francamente ignorado, a ponto de promover o que Blumer e Gurevitch (1995) chamam de "crise da comunicação pública". E, em todos os casos, é possível afirmar que os embates argumentativos que se realizam na esfera pública sempre são de algum modo afetados por forças extra-discursivas (poder econômico e/ou simbólico) e extra-racionais (retórica, sedução). Essa permanente tensão entre "normatividade e factibilidade", segundo Esteves (2011, p. 203),

é responsável pelo caráter [...] processual da comunicação pública. No sentido em que esta consiste num processo [...] em aberto, que será sempre passível de ser [...] aperfeiçoado – no sentido da construção de um conhecimento mais [...] rigoroso, de uma agonística mais abrangente, ou de uma argumentação mais elaborada [...].

No prisma da dimensão normativa da comunicação pública, é possível evidenciar algumas condições favoráveis à construção/promoção do interesse público. A primeira condição refere-se às garantias legais de liberdade de expressão ou opinião: a perspectiva da comunicação pública implica pensar na relação necessária que também se estabelece entre interesse público e democracia. Desse modo, descarta-se a possibilidade de que o "bem comum" possa ser construído sem os processos de discussão pública, as negociações de sentido e as disputas simbólicas passíveis de serem travadas na esfera pública. A segunda condição diz respeito à possibilidade de tornar visíveis todos os acontecimentos e temáticas de relevância para a sociedade, de modo que diferentes informações e opiniões acerca

dessas temáticas sejam postas em circulação e confronto. Para isso, importam a pluralidade de grupos da sociedade civil politicamente organizados para conferir visibilidade às suas aspirações, o acesso amplo às mídias e a outras instâncias de debate público, o nível de democratização dos meios de comunicação e o ambiente sociocultural propício ao esclarecimento, à divergência, ao embate de argumentos e à resolução de conflitos por meio de acordos racionais.

Assim, ainda que, empiricamente, a comunicação pública seja atravessada por interesses privados e, em algum nível, reproduza, no próprio processo comunicativo, as relações de poder existentes numa dada sociedade, do ponto de vista normativo ou ideológico ela institui parâmetros que ajudam a identificar as condições, mais ou menos favoráveis, à promoção do interesse público. Contudo, no prisma da dimensão fática ou empírica da comunicação pública, importa destacar que a noção de interesse público tende a ser usada, discursivamente, como estratégia de legitimação dos agentes envolvidos no debate. Mesmo que secretamente defendam interesses privados e em nome destes atuem na esfera pública, aqueles que pretendem obter o apoio da opinião pública precisam convencê-la de que estão, de algum modo, interessados no bem comum. Como explica Gomes (2008, p. 98).

quem quiser converter poder social em poder político por meio da esfera pública terá de mobilizar convicções, verbalizando o seu interesse na forma de razões e valores [....] o recurso a outras fontes (dinheiro e influencia não-pública, por exemplo), quando descoberto e tornado público, contribui para o descrédito de quem emprega tais fontes.

Nessa direção, a legitimidade 12 dos participantes do debate público é garantida à medida em que as proposições que defendem são percebidas pela coletividade como pautadas pelo interesse público. É porque a "opinião pode ser manipulada, mas não comprada publicamente nem publicamente chantageada" (HABERMAS, 1997, p. 441) que o princípio do interesse público é evocado sempre que algum agente precisa justificar e conferir credibilidade às suas posições e aos seus argumentos.

Nesse sentido, importa notar que a falta de uma definição rigorosa do conceito de interesse público – o campo semântico "elástico" que a noção recobre – permite que proposições diversas ou mesmo antagônicas acerca de um dado problema sejam percebidas, por diferentes grupos sociais, como alinhadas ao interesse público. Cada proposição aciona valores, razões e argumentos que podem, de algum modo, sensibilizar e/ou mobilizar a opinião pública. Assim, o interesse público se constituirá a partir da própria dinâmica dos processos comunicativos (embates, negociações, acordos), como resultado de um contínuo processo de construção social (BERGER; LUCKMANN, 2004), que terá um caráter mais ou menos democrático na mesma medida em que os processos de comunicação pública forem mais ou menos qualificados.

Feitas as considerações teóricas sobre a noção de interesse público e sua relação com os processos de comunicação (pública), apresenta-se, a seguir, a metodologia empregada no estudo empírico.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na realização do estudo empírico, empregou-se como procedimento metodológico na coleta dos dados a entrevista em profundidade de tipo semi-estruturada (DUARTE, 2005) com representantes do poder público municipal. Para compor o grupo de entrevistados, foram selecionados vereadores de um pequeno município onde está instalada uma grande empresa. A escolha de vereadores para representar o poder público municipal nesta pesquisa deve-se ao fato de que o legislativo tende a ser constituído por diferentes frentes ideológicas (partidos). Além disso, considerando-se que são responsáveis por avaliar e votar projetos de interesse do município, os vereadores conhecem a realidade local e as negociações que permeiam a gestão pública.

O município selecionado, segundo dados do site da prefeitura 13, concentra uma população de cerca de 27 mil habitantes e tem sua economia fortemente baseada no setor industrial, particularmente o metalúrgico, que representa 70% do PIB municipal. Estima-se que a maioria dos recursos obtidos com arrecadação de impostos provenha de uma única organização (objeto deste estudo). Com relação a essa empresa, de acordo com seu site institucional 14, foi fundada há mais de um século, no município onde atualmente mantém sua sede administrativa e algumas unidades de produção, e atualmente emprega cerca de 6 mil funcionários, comercializando seus produtos para mais de 120 países. Vale observar ainda que a maior parte de seus funcionários são moradores do município ou da região onde está instalada.

A seleção dos entrevistados contemplou vereadores do mandato atual (2013-2016) e do último mandato (2009-2012). Do total de dezessete vereadores identificados nesses grupos e contatados pelos pesquisadores, cinco 15 aceitaram conceder entrevistas, oferecendo os relatos que compõem o *corpus* deste estudo. As entrevistas foram realizadas no dia 29 de outubro de 2013, no município pesquisado, com duração média de 38,8 minutos. De acordo com os procedimentos da entrevista em profundidade semi-estruturada, os relatos foram obtidos a partir de um roteiro previamente elaborado de questões e de outras perguntas formuladas pelos pesquisadores durante as entrevistas, motivadas pelas próprias falas dos informantes.

Para analisar os relatos foram empregados alguns elementos da Análise de Discurso (AD). A AD pode ser utilizada para compreender os sentidos postos em circulação, sentidos esses que "não estão só nas palavras, nos textos, mas na relação com a exterioridade, nas condições em que eles são produzidos e que não dependem só das intenções dos sujeitos" (ORLANDI, 2009, p. 30). Desse modo, permite "ouvir, naquilo que o sujeito diz, aquilo que ele não diz, mas que constitui igualmente os sentidos de suas palavras" (ORLANDI, 2009, p. 59). A AD pode ser empregada para realizar diferentes análises de um mesmo texto¹⁶. Neste estudo, basicamente, busca-se identificar, através de algumas marcas discursivas presentes nos relatos, que sentidos os informantes selecionados atribuem à triangulação "empresa privada - poder público - comunidade". Por meio desse mapeamento de sentidos, foi possível identificar duas variáveis importantes, relacionadas a essa triangulação, que interferem no interesse público, sob a perspectiva dos processos de comunicação pública: a) a acentuada assimetria de poder entre os agentes envolvidos na triangulação; e b) a naturalização das ações privadas na área pública.

PRIMEIRA VARIÁVEL: A ASSIMETRIA DE PODER

Os relatos obtidos a partir das entrevistas constantemente fazem referência ao poder econômico e simbólico da organização privada no município pesquisado, atualizando sentidos de dependência econômica (comunidade e administração pública dependem, respectivamente, dos empregos e impostos gerados pela empresa), organização modelar (empresa é reconhecida como principal modelo de gestão, competência e sucesso) e elemento identitário (história e cultura da empresa confundem-se com a história e o desenvolvimento sociocultural da região onde está inserida).

Verifica-se, nesse sentido, um importante desequilíbrio nas relações de poder entre iniciativa privada, administração pública e comunidade no município pesquisado. Tal assimetria tende a interferir no interesse público, pois, à medida que os processos de comunicação pública costumam ser perturbados por elementos estranhos à sua dimensão normativa (poder econômico e/ou simbólico), é provável que aqueles que detêm elevado capital (econômico e/ou simbólico) – sobretudo em contextos em que os demais agentes tendem a depender desse capital – consigam promover seus próprios interesses (privados) com mais facilidade.

Do ponto de vista econômico, os entrevistados salientam a forca da empresa, frente à fragilidade do município e de sua

comunidade. O elevado poder econômico da organização, segundo os relatos, é superior ao da cidade onde está inserida. Na ótica dos informantes, a cidade "gira em torno da empresa" e não seria "metade do que é", caso a organização não estivesse ali instalada. Esses sentidos podem ser aferidos das sequencias discursivas¹⁷ a seguir:

A cidade gira em torno dela [empresa]. Eles empregam muitas pessoas. Os índices de desenvolvimento que [a cidade] tem são muito bons, e se isso [saída da empresa do município] acontecesse, eles cairiam lá embaixo. [...] com a falta da [empresa] seria muito difícil. A cidade entraria numa onda de desemprego e a própria arrecadação de impostos diminuiria (V1).

Eu acho que [a cidade] não seria metade do que é se não fosse essa empresa [...]. [...] A empresa reconhece a população, e a população reconhece a empresa como fundamental para [a cidade] (V3).

[...] tudo que acontece aqui no município está ligado a essa empresa. [...] Talvez um ponto negativo [da relação entre a empresa e o município] seja essa dependência que o município tem da empresa (V2).

Essa relação de dependência tende a conferir à empresa poder de negociação em situações que envolvem a gestão pública, pois, como é ressaltado nas falas dos entrevistados, o poder executivo municipal "não pode", e "nem deve", agir de forma a prejudicar, de algum modo, a organização. Nessa ótica, conforme os relatos, boa parte das políticas públicas promovidas pela administração é destinada ao setor metalúrgico, no qual a organização é líder absoluta. Com isso, médias e pequenas empresas recebem poucos incentivos por parte do poder público, o que dificulta seu desenvolvimento. Pautada frequentemente pelas demandas da empresa, a administração pública garante a permanência da mesma no município, evitando possíveis perdas em termos de postos de trabalho e arrecadação fiscal; ao mesmo tempo, contudo, reforça a relação de dependência econômica existente, ao não priorizar alternativas:

O setor de pequeno e médio porte **não tem política pública nenhuma** [...] tem empresas pequenas **indo embora**, pois **não têm condições**, **não têm espaço** suficiente [...] o poder público **não cria políticas de incentivo** (V4).

Além de ser percebida como potência econômica, provedora de empregos para a comunidade e de recursos para a administração pública, a empresa é considerada modelar pelos entrevistados. De um lado, apresenta-se como exemplo de organização competente e bem-sucedida; de outro, desenvolve uma relação de proximidade com a população, envolvendo-se diretamente nas questões que afetam o município. Desse modo, institui-se como referência, tanto para a comunidade quanto para a administração pública, conforme é possível depreender das sequintes sequencias discursivas:

A empresa está **sempre pensando no futuro**. Tem uma **administração certinha**. Então, **a administração pública tem que ver isso** como uma forma positiva e pela comunidade do mesmo modo (V1).

[...] eu acho que a [empresa] é exemplo de sucesso empresarial, assim resumindo. [...] É uma empresa que é modelo e reconhecida em todo o mundo, tanto na gestão administrativa, empresarial, socioambiental (V2).

[...] a gestão deles [empresa] é **muito profissional**, é **muito focada em planejamento e estratégia.** Então eu acho que **deve ser seguida** [como modelo de gestão] [...] (V3).

Para além do reconhecimento da atuação da empresa em termos de gestão, verifica-se um sentimento de identificação, e mesmo afeto, por parte dos entrevistados, com relação à organização, que foi fundada no município e cuja história confunde-se com o próprio desenvolvimento econômico e sociocultural daquela comunidade. Desse modo, a empresa "representa" a cidade e é motivo de "orgulho" para seus habitantes:

[...] hoje a [empresa] representa [a cidade] em qualquer lugar do Brasil. Então, nós temos uma marca hoje que tem que ser orgulho para nós (V2).

A [empresa] está inserida na identidade da cidade (V1).

A partir dos sentidos presentes nos relatos analisados, é possível notar que o poder da organização ultrapassa, portanto, a dimensão econômica – de subsistência – para também se exercer através de laços subjetivos, de afeto e de aproximação com a comunidade. Com o reconhecimento e a admiração conquistados devido à excelência nos processos de gestão da organização, suas práticas tornam-se, cada vez mais, legítimas frente à comunidade. Assim, é bem provável que a organização esteja autorizada pela opinião pública a interferir em questões socialmente importantes. Como é destaque nas falas dos entrevistados, é necessário que outras empresas e o próprio setor público "se espelhe" na gestão dessa empresa, a fim de que haja melhorias para toda sociedade:

Tanto os empresários quanto a comunidade se espelham muito no trabalho que é realizado por essa empresa [...] Pois é uma empresa de sucesso, com [...] uma importância muito grande para população, até um valor sentimental [...] para cada um dos munícipes. [...] Existe uma relação de afeto muito grande daquela população [da cidade] com a empresa (V2).

Por possuir elevado capital econômico e simbólico, a organização, conforme os entrevistados, se insere em praticamente todos os setores da comunidade e assume um importante papel de "parceira" do poder público municipal. Legitimada como ator importante nos processos de deliberação sobre questões de interesse público, a organização tende ainda a assumir algumas funções de responsabilidade da administração municipal, tais como a concepção e o desenvolvimento de

projetos que afetam os espaços públicos e a comunidade, conforme será tratado a seguir.

SEGUNDA VARIÁVEL: A NATURALIZAÇÃO DAS ACÕES PRIVADAS NA ÁREA PÚBLICA

Outros sentidos mapeados nos relatos dos sujeitos entrevistados permitem identificar a naturalização das ações privadas na área pública como uma das variáveis importantes que interferem no interesse público. Segundo os vereadores que participaram desta pesquisa, a organização, por meio de parcerias com o poder público, realiza ações e investimentos diversos para a comunidade, tais como o ajardinamento de praças, a construção de centros de lazer e de assistência social, a criação de ciclovias, a estruturação de creches, dentre outras iniciativas.

Em decorrência dessas ações, a empresa promove uma aproximação com a comunidade, dando visibilidade a si mesma e ofertando sentidos de si que a permitem ser reconhecida como empresa socialmente responsável. Desse modo, para além de uma vontade possivelmente genuína de contribuir com a comunidade na qual se insere, é provável que a organização seja motivada também por interesses privados (visibilidade, construção de imagem-conceito). Esses tendem a ser menos visíveis para a população, já que, por meio de estratégias discursivas que dão relevo aos benefícios coletivos de tais práticas, a empresa consegue instituir-se como socialmente responsável. Nos relatos obtidos nesta pesquisa, possíveis interesses

privados da organização quase não são mencionados, o que revela o nível de legitimidade por ela conquistado.

Sob essa ótica, projetos e investimentos que são de responsabilidade do poder público municipal tendem a ser assumidos pela organização, que parece socialmente legitimada para intervir nos espaços públicos e sobrepor-se à administração municipal, sendo que tal sobreposição tende a ser considerada "natural" pelos próprios agentes públicos. Para os entrevistados, há necessidade de aproximação entre o setor público e o privado; à medida que a parceria é considerada positiva, a influência do privado nas questões de interesse geral tendem a ser aprovadas:

[...] Ela [empresa] tem bastante integração com o poder público. [...] Eu acho que tem que criar parcerias visando o bem comum, pois só o poder público sozinho não pode fazer tudo [...] (V1).

[...] a [empresa], por ser parceira do município, ela interfere sim [...] na administração, é porque ela tem um papel importante. Então, é natural que ela seja ouvida numa série de coisas. Por exemplo, a [empresa] está aqui há muito mais tempo do que eu. [...] Então, [...] ela tem uma influência sim em [nome da cidade] e nas administrações que aqui passam (V3).

A partir dos relatos, é possível observar que existe um sentimento de satisfação por parte dos entrevistados em relação à parceria público-privada estabelecida; porém, ao mesmo tempo em que a iniciativa privada se envolve em questões públicas com a motivação declarada de "fazer algo mais" pela comunidade, ela tende a receber, em contrapartida, algum tipo de benefício por parte do poder executivo, conforme se percebe na sequencia discursiva a seguir:

Já existe uma parceria entre o poder público e a [empresa] para duplicar todo o asfalto que vai para DM¹⁹. Uma parceria que a [empresa] vai fazer a obra e a prefeitura vai ressarcir em 10 anos, sem juros, sem nada. Então, é uma parceria que é melhor pra toda comunidade [...] e é bom para a [empresa] porque vai ampliar o trânsito para a área dela (V1).

Esse jogo de interesses, embora seja percebido como benéfico para toda comunidade, nem sempre, segundo se pode depreender dos relatos, desenvolve-se de modo transparente ou a partir de processos de comunicação pública. Na sequência discursiva a seguir, o entrevistado menciona que existem "acordos informais" entre empresa e administração municipal, o que pode significar a existência de tratativas e decisões tomadas sem o conhecimento dos cidadãos, ou, ao menos, sem um debate público prévio acerca desses acordos.

[...] boa parte dessas parcerias que foram feitas são com o intuito de dar estrutura e condições para que a empresa continue trabalhando aqui. [...] É claro que em algumas parcerias que foram firmadas [pausa].... muitas vezes, existem acordos informais sobre

algumas ações. A empresa executa tal ação e o município em contrapartida faz outra [...] (V2).

Pela análise dos relatos, pode-se dizer que a gestão pública municipal recorre à iniciativa privada quando necessita de apoio financeiro para a realização de obras públicas e, a partir de então, tende a comprometer-se com os interesses da organização. Assim, é bem provável que, nessa relação, a autonomia na tomada de decisões do poder público figue abalada. Na sequência discursiva a seguir, a gratuidade dos serviços prestados pela organização para a comunidade é mencionada, mas, em seguida, o entrevistado admite que a prefeitura oferece abonos fiscais e realiza obras em benefício da empresa. Acentua-se agui o ofuscamento do interesse privado, pois o sujeito afirma que a organização realiza ações "sem cobrar nada do município", o que pode ser entendido com o sentido de "sem interesses particulares". Contudo, em seguida, ele diz que "o município em contrapartida executou uma obra [...] ajudando a empresa". Portanto, de algum modo, os interesses privados são contemplados pela administração pública municipal, como é visível nas marcas discursivas em destaque:

Além do [...] ajardinamento que a [empresa] cuida sem cobrar nada do município. [...] O município em contrapartida executou uma obra importante de asfalto que acaba também ajudando a empresa (V2).

Nesse contexto, dificilmente o poder público irá se contrapor às opiniões e demandas da organização, mesmo que isso exija que ele prejudique outras organizações ou grupos da comunidade:

[...] se posicionar contra a empresa é uma questão delicada por causa da incumbência dela, o que ela faz para o município (V3).

Eu acho **muito difícil [o** poder público**] prejudicar a** [empresa]. **Prejudica a comunidade** [se for preciso optar], porque eu acho que a [empresa] é uma parceira de vários anos (V5).

Desse modo, a atuação da organização junto ao executivo municipal se apresenta como um processo naturalizado, em que a interferência nas questões públicas acontece sem questionamentos ou embates, mas na forma aparente de uma relação colaborativa. Segundo os entrevistados, a parceria públicoprivado acontece há muitos anos no município, e é considerado "normal" que ações públicas sejam realizadas pela iniciativa privada, assim como parece corriqueiro que contrapartidas sejam oferecidas pela administração municipal, visando a atender os interesses da empresa:

Eu acho que é importante que os **investimentos** estejam acontecendo nessa região **por parte da empresa**. Então, **é importante dar uma estrutura, um acesso melhor, tanto para a empresa quanto para os funcionários** que vão trabalhar lá futuramente (V3). Como é possível notar a partir da análise das próximas sequências discursivas, as atividades da organização no espaço público parecem legitimadas pela comunidade – considera-se que a iniciativa privada realiza ações para "além do seu dever" e, nesse sentido, tais ações não devem somente receber aprovação, como também gratidão por parte dos moradores do município.

[...] eu acredito que a [empresa] é uma empresa que já faz muito mais do que se espera que uma empresa faca pelo município [...] (V2).

Para a população, eu acho que **é suficiente o que ela faz hoje** [...] Então, já tem que [...] **agradecer pelo que eles fazem** hoje (V3).

Nesse viés, um aspecto que tende a favorecer essa naturalização das ações privadas no espaço público é o próprio processo de desqualificação do setor público. No Brasil, em decorrência dos frequentes escândalos políticos retratados na mídia e do descrédito com que a população, de modo geral, percebe a atuação de seus representantes, verifica-se um processo crescente de perda de credibilidade do poder público em todas as suas instâncias. No caso do município pesquisado, essa desqualificação também pode ser verificada: ao mesmo tempo em que a iniciativa privada é reconhecida pela excelência em seus projetos de gestão, a administração pública tende a ser vista como inoperante. Nessa perspectiva, a opinião pública tende a autorizar e legitimar a atuação da iniciativa privada nas questões de interesse público, o que pode comprometer a autonomia da

gestão municipal na tomada de decisões sobre assuntos que são de sua atribuição:

Eu acredito que [a comunidade] confia mais na [empresa], porque ela é muito mais ágil para fazer as coisas. Ela não tem aquela burocracia que o poder público tem (V1).

Hoje o poder público é limitado por uma série de leis. Em muitos casos é vantagem a iniciativa privada assumir [projetos de interesse público] (V2).

[...] se dependesse do poder público... é difícil. [...] O poder público carece de uma profissionalização (V4).

[...] é mais fácil trabalhar com a [empresa] do que com a prefeitura. [...] faltam pessoas mais capacitadas trabalhando [na prefeitura] (V5).

Na percepção dos entrevistados, a falta de profissionalização, a baixa capacitação dos funcionários públicos e a burocratização dos processos administrativos no setor engessam a atividade do poder público. Em contraponto a isso, está o profissionalismo e a agilidade da iniciativa privada, motivo pelo qual os sujeitos da comunidade tendem a confiar muito mais na organização. Pode-se, então, afirmar que a desqualificação do poder público junto à sociedade tende a impulsionar a participação da iniciativa privada nas questões que dizem respeito ao interesse público, contribuindo ainda mais para naturalizar essa interferência.

CONSIDERAÇÕES

Atores cada vez mais relevantes da vida econômica, social, política e cultural das comunidades em que se inserem, as organizações privadas tendem a estabelecer importantes parcerias com o poder público, conforme se viu neste estudo. Se, por um lado, essas parcerias atendem a aspirações coletivas e resultam em benefícios tanto para as empresas quanto para as comunidades, por outro, verifica-se, nessa articulação, uma sobreposição do privado sobre o público, obliterando os limites entre os dois domínios. Do ponto de vista dos processos de comunicação pública, essenciais para a qualificação da cidadania e da democracia, a construção do interesse público, reitera-se, implica práticas e princípios sem os quais interesses privados podem intervir de modo decisivo na esfera pública.

A partir do estudo empírico realizado, foram identificadas duas variáveis relacionadas à triangulação "iniciativa privada – poder público – comunidade" que, sob a perspectiva da comunicação pública, interferem no interesse público. A acentuada assimetria de poder entre os elementos da triangulação, na qual a iniciativa privada detém elevado poder econômico e simbólico, constitui obstáculo para a realização dos princípios normativos da esfera pública, particularmente, o princípio da igualdade de estatuto dos participantes do debate. De acordo com as reflexões apresentadas, entende-se que a esfera pública tende a ser permeada pelas relações de poder existentes na sociedade,

e, nesse prisma, quanto maior o desequilíbrio verificado nessas relações, menores as chances de que tal igualdade seja respeitada. Dito de outro modo, é provável que o "melhor argumento" – fiel da balança das discussões travadas na esfera pública para a construção de acordos coletivos – não seja decorrente de processos críticos, em bases racionais, mas, antes, do poder daqueles que se exercem perante os demais atores sociais.

A outra variável - naturalização das ações privadas na área pública - tende a neutralizar ou dificultar as práticas de esclarecimento, crítica e debate necessárias à comunicação pública. Observa-se que o aspecto agonístico da esfera pública pressupõe embates argumentativos, disputas simbólicas e confronto de proposições diversas acerca de um dado problema de ordem pública. No caso analisado, a legitimação prévia de um dos agentes (iniciativa privada), frente à desqualificação de outro (administração pública), enfraquece a crítica e os processos de discussão, na medida em que tende a promover como "verdade" os dizeres do primeiro, restringindo, em algum nível, a possibilidade de que outros discursos circulem e ganhem força na esfera pública. Nesse sentido, vale salientar que o uso da ideia de interesse público pela organização privada - e mesmo pelo poder público quando procura valorar positivamente a parceria que estabelece com a empresa - funciona como estratégia discursiva de legitimação: ao evidenciarem-se os possíveis ganhos coletivos da interferência privada no domínio do público, interesses particulares ganham força, ao mesmo tempo em que são justificados, ofuscados ou simplesmente "apagados" do debate público.

REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1981.

BALDISSERA, Rudimar. *Imagem-conceito*: anterior à comunicação, um lugar de significação. 219f. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social), Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2004.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade:* tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: 2004.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

______. Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

BLUMLER, J.G; GUREVITCH, M. *The crisis of Public Communication*. Londres: Routledge, 1995.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: _____; BARROS, Antônio (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005, p. 62-83.

ESTEVES, J. Sociologia da Comunicação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

GOMES, Wilson. Esfera pública e comunicação em Mudança Estrutural da Esfera Pública de Jürgen Habermas. In: GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley. *Comunicação e Democracia*: problemas e perspectivas. São Paulo: Paulus Editora, 2008.

HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

______. *Direito e democracia*: entre facticidade e validade. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997, p.45-63.

JOVCHELOVITCH, Sandra. *Representações sociais e esfera pública*: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

ORLANDI, Eni P. Análise do discurso: princípios e procedimentos. 8º Ed., Campinas, SP: Pontes, 2009.

THOMPSON, John B. Fronteiras cambiantes da vida pública e privada. In *Matrizes*. Ano 4, nº 1, jul./dez. 2010, p. 11-36. São Paulo.

NOTAS

- 7 Doutor em Comunicação Social e Professor no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da UFRGS (PPGCOM/UFRGS).

- 8 Mestrando em Comunicação e Informação (PPGCOM/UFRGS).
- 2 Compreende-se comunicação organizacional como "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais" (BALDISSERA, 2004, p. 128).
- 10 Este estudo é preliminar e integra a pesquisa "Comunicação, Cultura e Poder: a triangulação 'iniciativa privada poder público comunidade'", em desenvolvimento no PGCOM/ UFRGS. A pesquisa também contempla entrevistas com membros da comunidade do município e funcionários da empresa selecionados para o estudo, além de análise de mídia local. Por questões éticas, o município e a empresa não são identificados no texto.
- 11 Decompondo-se a palavra, tem-se "inter" (entre) e "sum" (ser/estar).
- 12 Segundo Esteves (2011, p. 186), a legitimidade pode ser compreendida como a "exigência dirigida ao Estado [...] e princípio geral a que as relações sociais devem conformar-se". Trata-se da "fundamentação da dominação, para que esta venha a ser exercida não de forma arbitrária, mas em função de razões, de motivos para os quais devem poder ser apresentadas justificações [...]".
- 13 O endereço do site é omitido para evitar que o município

possa ser identificado. Acesso em 10/jan/2014.

- 14 O endereço do site é omitido para evitar a identificação da empresa. Acesso em 10/jan/2014.
- 15 Na perspectiva da pesquisa qualitativa, não se buscam aqui dados estatísticos, mas percepções e opiniões dos sujeitos pesquisados acerca do fenômeno em estudo, motivo pelo qual importa menos a quantidade de informantes selecionados do que sua qualificação no sentido de apresentarem informações e vivências relevantes para a investigação.
- 16 Na AD, texto é a materialidade do discurso. Não se trata apenas de texto escrito ou verbal, mas de qualquer materialização discursiva (uma obra de arte, um documento, uma imagem visual). No caso desta pesquisa, podem ser considerados textos os relatos obtidos através das entrevistas.
- 17 Sequencias discursivas são partes do texto (neste caso, os relatos dos entrevistados) que foram recortados para análise. Alguns trechos das sequencias discursivas em destaque foram grifados pelos autores para evidenciar as marcas de linguagem que produzem sentidos pertinentes à análise.
- 18 Quando questionados sobre se eles (representantes do poder público) consideravam a empresa pesquisada socialmente responsável, a resposta foi positivamente unânime. Entretanto,

nem todos conseguiram evidenciar com clareza o porquê dessa afirmação, tampouco, souberam citar mais de uma ação realizada por ela.

19 O entrevistado se refere às obras de modernização da estrada municipal que liga a cidade à localidade de DM (aqui identificada com essa sigla para manter seu anonimato), onde está instalada uma das unidades da empresa. As obras preveem duplicação do asfalto, instalação de iluminação e construção de ciclovia e de calçada ao longo do trecho de 2.976,04 metros que liga o trevo da cidade a essa localidade.

COMUNICAÇÃO E VOLUNTARIADO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOBRE AS PRÁTICAS DA REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER NO HOSPITAL ERASTO GAERTNER EM CURITIBA (PR)²⁰

Thaís Mocelin²¹ Celsi Brönstrup Silvestrin²²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo problematizar o voluntariado como um importante coletivo de ação da contemporaneidade, a partir do contexto organizacional e da comunicação. Com base nas contribuições de Maia (2011), Olson (2011), Peruzzo (2007) e outros autores, faz-se breve abordagem sobre o conjunto de associações e grupos voluntários na atual conjuntura, numa tentativa de refletir sobre as potencialidades e ambiguidades do voluntariado, sobretudo no que se refere ao envolvimento da sociedade civil em questões de interesse público, à atuação dentro de organizações e às práticas comunicativas. A discussão teórica é complementada pelo caso da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Curitiba, grupo que atua no Hospital Erasto Gaertner, na capital paranaense.

Palavras-chave: Comunicação; Voluntariado; Organizações, Rede Feminina de Combate ao Câncer (RFCC).

INTRODUÇÃO

As mudanças políticas, econômicas, culturais e tecnológicas vivenciadas nas últimas décadas geraram expectativas sobre meios alternativos de participação política. O crescimento do número de organizações não-governamentais e redes de mobilização com ações transnacionais (muitas com o apoio de especialistas e aportes financeiros de fundações e governos) chamou a atenção para o papel da sociedade civil, e, em especial, para as associações voluntárias.

No entender de Maia (2011), na perspectiva contemporânea de modo geral, a sociedade civil refere-se ao conjunto de associações, grupos formais e informais e redes na sociedade, que existem fora do âmbito familiar (das relações íntimas)²³ e do Estado ou instituições a ele ligadas (exército, partidos políticos, parlamentos e instituições administrativas burocráticas). Deste ponto de vista, a sociedade civil abrange o domínio das associações voluntárias, movimentos sociais, mídia e outras formas de comunicação pública²⁴.

Já o cientista social Mancur Olson (2011), ao expor sobre a origem dos pequenos grupos primários e das grandes associações voluntárias, comenta que nas sociedades primitivas os pequenos grupos eram suficientes para desempenhar certas funções na sociedade. Mas nas sociedades modernas, presumese que predominem as grandes associações porque na

conjuntura atual só elas são capazes de desempenhar (ou são mais aptas a desempenhar) certas funções úteis ao povo dessas sociedades. E esclarece:

A existência da grande associação voluntária, por exemplo, poderia então ser explicada pelo fato de que ela desempenha uma determinada função – isto é, satisfaz a uma demanda, alcança um objetivo ou vai ao encontro de uma necessidade – para um grande número de pessoas que os pequenos grupos não poderiam desempenhar (ou não poderiam desempenhar tão bem) nessa conjuntura moderna. Essa necessidade ou objetivo é um incentivo à formação e manutenção da associação voluntária (OLSON, 2011, p.32).

Ainda que a discussão sobre as motivações e a formação de associações e grupos sejam questões pertinentes ao contexto – e que independente da sua formação, tais grupos não estão isentos de relações e conflitos de poder, ao contrário, também enfrentam disputas por hegemonia e de representações sociais, assim como políticas diversificadas e antagônicas – o objetivo do presente texto prioriza explorar o voluntariado como um coletivo de ação, além de situar no contexto as práticas comunicativas realizadas pela RFCC.

A Rede Feminina de Combate ao Câncer (RFCC) está situada no âmbito da sociedade civil e, mais especificamente, do terceiro setor. Trata-se de um grupo que reúne aproximadamente 400 voluntárias e voluntários cadastrados, que atuam em diversas atividades de assistência, arrecadação e conscientização, dentro e fora do Hospital Erasto Gaertner (HEG) – centro

de referência em diagnóstico, tratamento e prevenção do câncer no sul do país – localizado em Curitiba. É uma organização formal, voluntária, sem fins lucrativos, voltada a uma causa pública: a saúde.

O VOLUNTARIADO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A Organização das Nações Unidas (ONU) é uma referência muito citada para definir o voluntário: jovem, adulto ou idoso que, devido a seu interesse pessoal e seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração, a diversas formas de atividades de bem estar social ou outros campos²⁵. O trabalhador voluntário não pode ser considerado empregado da entidade, associação, instituição, ou organização para a qual, voluntariamente, presta o serviço proposto. Em território brasileiro, o trabalho voluntário é regulamentado pela Lei 9608/1998, que considera serviço voluntário a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública, ou a instituição privada de fins não lucrativos.

Essa lei prevê ainda a celebração de um termo de adesão entre a entidade (pública ou privada) e o prestador do serviço voluntário, devendo constar o objeto e as condições de seu exercício. Mesmo sem a relação de emprego estabelecida, os regulamentos internos adotados pela instituição ou entidade devem ser observados, para que exista uma efetiva organização no desenvolvimento das atividades. A jornada semanal não pode ultrapassar duas vezes por semana, oito horas por dia²⁶.

Em 2001, a ONU promoveu o Ano Internacional do Voluntariado e o Brasil foi considerado o país que mais propagou o tema, com destaque para a parcela de jovens engajados, quando 18% dos brasileiros entrevistados declaram-se envolvidos com alguma ação voluntária. Dez anos depois, voluntários, profissionais, ONGs, pesquisadores e estudantes se reuniram na Conferência Internacional do Voluntariado 2001+10 – A Década do Voluntariado 2²².

Para além das estatísticas, vale pensar que mesmo quando não invade o espaço político oficial, o voluntário tem atitudes políticas por se inserir no terreno do comum, participando de iniciativas voltadas para problemas que dizem respeito ao coletivo (GUIMARÃES GIL, 2006). A ONU defende que o voluntariado traz um duplo benefício (para a sociedade e para o próprio indivíduo), além de construir uma sociedade mais coesa, através da construção da confiança e da reciprocidade entre as pessoas.

O trabalho voluntário não engloba apenas uma distribuição de tarefas, uma ação colaborativa entre os participantes e beneficiados. Também há um alcance público, um sentido de relevância (que às vezes pode até gerar tensão entre o público e o privado). Embora, em essência não seja (ou não deva ser) o estímulo principal, envolve um sentimento de gratificação que supera o íntimo ou seja, a caridade por si mesma e tem a ver com a visibilidade da situação de voluntariado, um reconhecimento público do serviço prestado.

A saúde é uma das questões de interesse público que fazem parte do cotidiano da população de maneira geral e, constantemente, está na pauta de políticos, meios de comunicação e da sociedade civil. Seja numa perspectiva abrangente de saúde e políticas públicas, ou com enfoques mais específicos, priorizando determinadas especialidades e situações locais. Saraiva (2006), porém, ressalta que apesar do incremento da participação dos cidadãos na esfera pública, deve-se levar em consideração que eles não são o governo, nem todos querem ter um papel ativo. E caso queiram participar, seja na concepção, execução ou fiscalização de ações, é justo que tenham acesso à informação, que tomem conhecimento das causas e seus contextos. Para o autor, mesmo as organizações que não têm fins lucrativos precisam passar por uma profissionalização, que permita a sobrevivência no sistema econômico capitalista. Assim como a gestão, a comunicação em iniciativas dos cidadãos também tende a se profissionalizar.

Trazendo a discussão para o caso selecionado, o que se observa é que aparentemente há um olhar voltado ao potencial da comunicação. O *site* do INCA, por exemplo, destaca o papel da comunicação no combate ao câncer e melhoria da qualidade de vida da população:

O câncer é hoje uma das principais preocupações da agenda global de saúde. A comunicação e a informação têm papel fundamental para diminuir a incidência da doença, ampliando o conhecimento técnico-científico e potencializando ações que visam à promoção da saúde, à prevenção e detecção precoce da doença, e ao atendimento com qualidade ao paciente. A comunicação e informação são recursos estratégicos para a interação e

troca de informações entre as instituições, comunidades e indivíduos²⁸.

Quando se fala em saúde, outro ponto que não se pode deixar de abordar é o próprio funcionamento do Sistema Único de Saúde (SUS)²⁹. O contexto que define a abordagem tem seus dinamismos, contradições, lutas específicas, movimentos sociais e políticos, estruturas e instituições. Embora o direito à saúde esteja presente na legislação (o atendimento público de saúde é regulamentado pela Lei nº. 8.080/1990) e o Brasil seja reconhecido por ter uma instância organizada e universal em termos de saúde pública, é preciso pontuar a pluralidade de contextos existentes. Cada município possui peculiaridades relacionadas a usuários e equipes, estrutura, recursos financeiros, organização social e dificuldades locais – o que, em conjunto, muitas vezes compromete a qualidade do serviço prestado ou até mesmo o impossibilita.

A capacidade de comunicar também depende dessa capacidade de contextualizar. No caso estudado, os voluntários podem ainda se tornar usuários da saúde pública (ou pelo menos têm direito a ser). Por isso, a atuação dessas pessoas pode tanto contribuir para a valorização do outro e de si mesmo, para a solução de problemas, como apenas reproduzir as práticas já existentes nas instituições. Nesse aspecto, vale pensar que a ação dos integrantes da RFCC é norteada por um regimento interno do grupo e por regras inerentes a um contexto organizacional – nesse exemplo, o ambiente hospitalar. Eles realizam um trabalho contínuo, em conjunto com os profissionais da

saúde e demais funcionários, que além de movimentar a organização, representa um elemento de sua cultura.

O voluntariado é um dos treze itens pontuados na política institucional da Liga Paranaense de Combate ao Câncer (LPCC)³⁰. A atuação da RFCC, entretanto, também se relaciona com os demais tópicos, já que eles orientam (ou devem orientar) a instituição como um todo. São eles: assistência à saúde, desenvolvimento científico, administração, gestão de talentos, satisfação do cliente, relações intra-institucionais, cooperação interinstitucional, filantropia, viabilidade institucional, gestão da qualidade, fornecedores e doadores.

De acordo com o seu Regimento Interno, são finalidades da Rede Feminina: difundir, conhecimentos gerais sobre o câncer, visando principalmente a prevenção da doença; organizar campanhas e angariar recursos regularmente para auxiliar na manutenção do Hospital Erasto Gaertner; auxiliar na assistência ao doente em tratamento no HEG e demais órgãos de assistência mantidos pela LPCC; incentivar e auxiliar a fundação de Redes Femininas Regionais no interior do estado.

Sua missão específica é educar e conscientizar a sociedade paranaense sobre os meios de prevenção e de combate ao câncer, através de campanhas e de atividades de caráter educacional, assistencial, sociocultural, mobilizando todo voluntariado e os vários segmentos da sociedade.

A seguir, apresenta-se então o panorama das práticas do voluntariado da RFCC – considerando que o grupo que atua na capital paranaense está prestes a completar 60 anos de história e faz parte de uma rede nacional, que compartilha objetivos e símbolos.

PRÁTICAS COMUNICATIVAS DA RFCC

O posicionamento adotado aqui é de que as práticas comunicativas não estão restritas aos meios físicos existentes ou ações institucionalizadas. A partir do conceito elaborado por Wenger, Vilela (2013) explica que prática é definida como a ação do fazer e agir num contexto histórico e social baseado em uma estrutura e confere sentido à ação. E complementa:

A prática engloba ações e artefatos específicos: ferramentas, imagens, documentos, regras definidas e símbolos, e refere-se a aspectos tácitos: pressupostos, relações implícitas, regras não evidentes e visões de mundo compartilhadas. Para Wenger (1998)³¹, é através da participação e do exercício do dia a dia que as práticas tidas como tácitas tornam-se explícitas.

Tendo em mente essa noção, as práticas comunicativas da Rede Feminina não devem ser vistas apenas enquanto ação (material ou intelectual), mas também como experiência de significado. Elas foram sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Práticas comunicativas da RFCC

Símbolos	Jaleco rosa/azul, crachá, rosa, hino, juramento, prece das voluntárias, Memorial da Rede Feminina.
Departamento	Segundo o artigo 32 do Regimento Interno, suas competências são: a)

de Comunicação	assessorar a(o) presidente na divulgação das atividades da RFCC; b) organizar e manter atualizado arquivo de notícias e comentários da mídia sobre as atividades da RFCC; c) informar á(ao) Presidente sobre notícias veiculadas pela imprensa de interesse da RFCC; d) redigir informativo mensal dirigido às voluntárias com informes de atividades, campanhas e resultado; e) alimentar a home page da RFCC e site da LPCC; f) participar das reuniões da Diretoria Executiva da RFCC em assuntos referentes ao departamento que responde ou quando convocado. Destaque para o parágrafo único após as competências, que estabelece que nenhuma divulgação (interna ou externa) pode ser realizada sem a aprovação prévia da Gerência de Marketing da LPCC, o que demonstra certa preocupação com a profissionalização da comunicação, seguindo padrões gráficos e de linguagem adotados pela instituição. Embora o departamento, na prática, seja coordenado por alguém que não possui
Regimento interno	formação na área e formado por apenas dois voluntários. Documento em que estão descritas as regras que regem o voluntariado, as atividades e processos. O regimento foi atualizado em outubro de 2012 e aprovado em Assembleia Geral em dezembro do mesmo
	ano.
Treinamentos	O primeiro treinamento é realizado no processo de admissão de novos voluntários. Ao longo do ano, são realizados outros momentos de treinamento sobre temas específicos e palestras com profissionais da saúde (medicina e multidisciplinas), para preparar melhor os voluntários para lidar com os pacientes e o ambiente hospitalar.
Reuniões	Mensalmente, a diretoria executiva realiza reuniões com os coorde- nadores de todos os setores, repassando informações e ouvindo de- mandas. Após esta reunião, cada coordenação reúne os membros de seus setores, para repassar as orientações. As reuniões também são convocadas quando há um assunto específico que precisa ser discutido.
E-mail	A diretoria executiva da RFCC solicita às funcionárias da secretaria o encaminhamento de e-mails, informando os voluntários sobre as campanhas de arrecadação e eventos do mês. As coordenadoras também utilizam o e-mail para o fluxo de informação específico de seus setores.

FONTE: MOCELIN (2014).

Os públicos das ações de comunicação da RFCC incluem o próprio voluntariado, a direção do hospital e funcionários, pacientes e familiares, doadores, representantes do poder público e da classe política, outras unidades regionais da Rede Feminina e instituições relacionadas à causa (que venham a atuar em conjunto com o grupo estudado), imprensa e assessores. Além das pessoas da comunidade que podem vir a receber as informações de prevenção, palestras ou outras ações educativas promovidas pelo grupo fora das dependências do hospital.

Segundo Peruzzo (2007), a comunicação no terceiro setor pode ser agrupada em três modalidades. A primeira é a comunicação dos poderes públicos com o terceiro setor – que nos últimos anos tem sido associada a um discurso de transparência, que supostamente vai além do fornecimento de informações e também tem a ver com os canais disponibilizados para ouvir a sociedade facilitar a participação popular. No caso da Rede Feminina, percebeu-se que esse contato com as instâncias governamentais está a cargo da própria direção e da Assessoria de Relações Institucionais do Hospital Erasto Gaertner e não dos voluntários, até por uma preocupação com o tipo de abordagem (para que seja profissionalizada) e buscando benefícios maiores, como emendas parlamentares e negociação de convênios.

Questionado sobre o contato com o meio político, um dos voluntários entrevistados mencionou as visitas recebidas em épocas de eleição, expondo um olhar crítico e ressaltando que a principal contribuição é proveniente da própria população: "Olha, com o meio político, eles só aparecem aqui em época de eleição. Como em todo lugar, né? Vem aqui para um momento,

um momento único, maravilhoso, aqui no hospital. Ganha a eleição e desaparece" (MOCELIN, 2014, p.99).

Essa contribuição de outros grupos remete à segunda modalidade descrita por Peruzzo (2007): a comunicação de empresas com o terceiro setor – que envolve a noção de responsabilidade social e o apoio da esfera empresarial a entidades, incluindo institutos, fundações e organizações semelhantes mantidos pelo próprio setor privado. Embora o setor de Marketing do HEG seja o responsável oficial por esse contato, o voluntariado também exerce esse papel (com pessoas físicas e jurídicas), seja durante campanhas ou para suprir necessidades mais imediatas do dia a dia.

A análise de uma série de entrevistas realizadas com uma amostra do voluntariado da RFCC demonstrou que essa comunicação às vezes é planejada, mas, frequentemente, acontece de maneira espontânea – firmando ainda mais a importância da comunicação interpessoal e dos relacionamentos construídos com os públicos apoiadores.

Finalmente, a terceira modalidade definida por Peruzzo (2007) é a comunicação das ONGs, movimentos sociais, associações comunitárias e similares – isto é, os processos comunicacionais das organizações entre si, com a sociedade e os públicos beneficiados.

No âmbito do terceiro setor, as ações têm caráter benemérito e de emancipação cidadã. São centradas no compromisso com a redução das desigualdades, de modo a resolver ou, pelo menos, amenizar problemas graves que afetam grandes segmentos populacionais. Excetuando-se até certo ponto as fundações e institutos de base empresarial que misturam aos propósitos acima outros como o de formar conceitos corporativos positivos de suas mantenedoras (PERUZZO, 2007, p.161).

Um exemplo desse dilema institucional é a campanha McDia Feliz, promovida pelo Instituto Ronald McDonald, em parceria com diversas organizações filantrópicas do país. Apesar de ser a principal ação de arrecadação da RFCC de Curitiba e de contribuir para a constante atualização e ampliação da infraestrutura da Pediatria do HEG, trata-se de uma ação que não é unanimidade entre o voluntariado, tampouco entre seus apoiadores.

Outra ressalva pontuada por Peruzzo (2007, p.161) é que embora o objetivo das organizações sem fins lucrativos seja (ou deva ser) desenvolver práticas que promovam a libertação da opressão e a construção da cidadania, "no conjunto do terceiro setor ainda persistem as táticas de ação que reproduzem relações de assistência e de dependência", mesmo que o discurso reproduza uma vontade de mudança dessa postura. Porém, não se deve generalizar.

No caso da Rede Feminina foi possível perceber que uma parte significativa das práticas comunicativas estão, de fato, concentradas nas atividades de assistencialismo – como exemplos de pedidos de doações pontuais que emergiram na pesquisa, e, principalmente, o contato direto com pacientes e familiares, calcado no exercício da comunicação interpessoal e na própria missão do grupo.

Mas a comunicação do cotidiano do voluntariado também está ligada a outros aspectos, como a dinâmica de trabalho do próprio grupo, busca de doadores e apoiadores, prestação de contas e prevenção do câncer (que tem a ver com a visibilidade da causa). Esta última, principalmente a partir da atuação do Departamento Educacional da RFCC – responsável pela realização de palestras em empresas, escolas, entre outros locais públicos – para informação e sensibilização da população³².

Apesar dos conflitos (especialmente relacionados ao poder), das limitações do Departamento de Comunicação e das situações em que prevalece uma lógica centralizadora, durante a pesquisa notou-se que diferentes meios informativos estão à disposição dos voluntários – o que implica em dizer que seu uso também depende da pré-disposição dos participantes. Há um fluxo intenso de informação, tanto dentro do hospital, como fora dele – se for considerado o alcance das palestras do Departamento Educacional e as notícias veiculadas sobre a RFCC, por exemplo.

Essas práticas (materiais e simbólicas) de difusão de informações e elementos de identificação com a causa facilitam a geração e manutenção de vínculos entre os participantes e públicos apoiadores. A memória também está registrada em arquivos e nas histórias contadas pelos veteranos aos novatos (ou a jornalistas, pesquisadores, doadores, pacientes, familiares, amigos e outros curiosos), não somente sobre o passado de décadas atrás, mas também no compartilhamento de experiências vividas no cotidiano do voluntariado.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Embora não se tenha percebido um frequente engajamento da Rede Feminina em um debate público, no sentido de propor políticas públicas, fazer pressão por melhorias nas existentes ou manter um contato mais direto com as instâncias governamentais – pois esse serviço fica concentrado na Assessoria de Relações Institucionais, ligada à direção do hospital –, é preciso considerar o papel do grupo no contexto da saúde. A causa ganha visibilidade através de campanhas e ações de prevenção e também quando há apoio da imprensa e da comunidade.

Pensando nas relações de troca, partilha intersubjetiva e interação em grupos com objetivos compartilhados, observou-se a importância da comunicação interpessoal na RFCC. Aliada à missão do grupo e à ligação dos participantes com a causa, essa comunicação em nível micro é um grande diferencial para o enfrentamento das dificuldades e fortalecimento dos vínculos do grupo. Somados a isso, estão ainda os valores de solidariedade, colaboração, compaixão e amor ao próximo – o que no caso estudado também possibilitou a aproximação com o conceito de capital social (não explorado neste artigo por limitações de espaço).

No entanto, não se pode desconsiderar as relações com a conjuntura da instituição como um todo, as diferenças presentes entre os participantes (tanto de horas disponíveis ao voluntariado e tipo de atividade desempenhada, quanto de opiniões e posicionamentos políticos) – fatores que exigem flexibilidade para lidar com os problemas e bom senso para manter a motivação para a continuidade do grupo mobilizado.

Também é preciso ressaltar os recursos disponíveis, o relacionamento construído com os públicos e a credibilidade já conquistada – aspectos que influenciam as práticas

comunicativas. A RFCC é um grupo respeitado não pelo conhecimento científico, mas pela prática. Legitimado pelos resultados ao longo da história da instituição. História essa indissociável do voluntariado.

REFERÊNCIAS

Conferência em SP marca Ano Internacional dos Voluntários. Disponível em: http://www.onu.org.br/conferencia-em-sp-marca-ano-internacional-dos-voluntarios>. Acesso em 10 jul. 2013.

GUIMARÃES GIL, Patrícia. Voluntariado, uma vontade de pertencimento. In: QUINTEIRO, Eudosia Acuña (Org.). **Um sensível olhar sobre o terceiro setor.** São Paulo: Summus, 2006.

LIMA, Aldo José Fossa de Sousa; BARELI, Paulo. A importância Social do Desenvolvimento do Trabalho Voluntário.

Disponível em: http://www.eticaempresarial.com.br/imagens_arquivos/artigos/File/Monografias/artigo_voluntariado.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013.

MAIA, Rousiley Celi Moreira. **Internet e esfera civil: limites e alcances da participação política.** In: MAIA, R. C. M; GOMES, W.; MARQUES, F. P. J. A. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOCELIN, Thaís. Entre a rigidez da tradição e a flexibilidade da compaixão. 220 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2014.

MOCELIN, Thaís; SILVESTRIN, Celsi B. Apontamentos sobre procedimentos metodológicos possíveis no caso da Rede Feminina de Combate ao Câncer. In: ABRAPCORP 2013: teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas: entre a tradição e a inovação [recurso eletrônico] / org. Ana Lúcia Novelli, Cláudia Peixoto de Moura, João José Azevedo Curvello. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Edipucrs, 2013.

OLSON, Mancur. A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edusp, 2011.

PERUZZO, Cicilia M. K. Comunicação e terceiro setor. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Além do senso comum sobre o Terceiro Setor: uma provocação. In: PIMENTA, Solange Maria, Luiz Alex Silva & CORREA, Maria Laetitia (orgs). **Terceiro Setor:** dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006.

VILELA, Juliana Souza. A prática do voluntariado e o significado de ser voluntário: um estudo à luz da teoria da comunidade prática na Rede Feminina de Combate ao Câncer. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curitiba: Universidade Positivo, 2013.

NOTAS

- 20 O presente artigo apresenta um recorte da pesquisa que resultou na dissertação "Entre a rigidez da tradição e a flexibilidade da compaixão: as práticas comunicativas na mobilização social da Rede Feminina de Combate ao Câncer no Hospital Erasto Gaertner" (MOCELIN, 2014) cuja orientação metodológica foi apresentada e discutida na edição anterior do Abrapcorp (MOCELIN; SILVESTRIN, 2013).
- 21 Mestranda em Comunicação (UFPR), sob orientação da prof. Dra. Celsi B. Silvestrin (UFPR). Integrante do grupo de pesquisa Comunicação e Mobilização Política. Graduada em Comunicação Social Jornalismo (PUCPR) e Tecnologia em Comunicação Institucional (UTFPR). Contato: thais.mocelin@gmail.com.
- 22 Professora Doutora do PPGCOM da Universidade Federal do Paraná, vinculada a linha de pesquisa Comunicação, política e atores coletivos. Integrante do grupo de pesquisa Comunicação e Mobilização Política. Contato: celsi@ufpr.br.
- 23 Existe uma polêmica no que diz respeito à separação entre o domínio público e o privado. E à exclusão da vida familiar nas definições. Afinal, questões expressas primeiramente na família podem ganhar a identificação de outras famílias, amigos, desconhecidos e, finalmente, chegarem a público, saindo do individual e tornando-se coletivo.
- 24 Maia (2011, p.62) também esclarece que a ideia de "civil" está associada à busca moderna pela afirmação dos direitos dos

membros individuais da coletividade, tratando todos os indivíduos como agentes iguais na democracia política e livres para viverem suas vidas como as compreendem. Já a comunicação pública, de maneira geral, refere-se à interação e ao fluxo de informação relacionados a temas de interesse coletivo, entre diferentes atores da sociedade.

- 25 Fonte: www.onu.org.br/faca-parte-da-onu/voluntariado.
- 26 A lei não permite remuneração, mas permite o ressarcimento de despesas ao trabalhador voluntário, para minimização de custos eventualmente despendidos.
- 27 Evento promovido pela Rede Brasil Voluntário (RBV) e o programa de Voluntários das Nações Unidas (VNU) Brasil, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) Brasil. Aconteceu em São Paulo, em dezembro de 2011, marcando a celebração do décimo aniversário do Ano Internacional dos Voluntários instituído pela ONU e consolidando, no Brasil, a Década do Voluntariado.
- 28 Fonte: www.inca.gov.br. O Instituto Nacional de Câncer (INCA) é o órgão auxiliar do Ministério da Saúde no desenvolvimento e coordenação das ações integradas para a prevenção e o controle do câncer no Brasil. Suas orientações servem de referência para as instituições, incluindo o Hospital Erasto Gaertner.

29 O Sistema Único de Saúde (SUS) é um dos maiores sistemas públicos de saúde do mundo. Ele abrange desde o simples atendimento ambulatorial até o transplante de órgãos, garantindo acesso integral, universal e gratuito para toda a população do país. Amparado por um conceito ampliado de saúde, o SUS foi criado, em 1988 pela Constituição Federal Brasileira, para ser o sistema de saúde dos mais de 180 milhões de brasileiros. Fonte: http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/cidadao/entenda-o-sus.

30 A Liga Paranaense de Combate ao Câncer é formada por três unidades: Rede Feminina de Combate ao Câncer (voluntariado), Hospital Erasto Gaertner (referência em tratamento de câncer no sul do país) e Unidade de Ensino, Pesquisa e Tecnologia (que inclui o Instituto de Bioengenharia – voltado ao desenvolvimento e fabricação de materiais de uso hospitalar, principalmente próteses e cateteres – e o Centro de Projetos de Ensino e Pesquisa). Fundada em 1954, na capital paranaense, a RFCC, portanto, está subordinada legal e administrativamente à LPCC.

31 WENGER, E. Communities of practice: learning, meaning and identity. New York: Cambridge University Press, 1998. Esse conceito deriva da teoria de comunidade prática, que estuda como pessoas aprendem socialmente, levando em conta a participação, o engajamento e o pertencimento. Essa vertente enfatiza o aspecto transformador da aprendizagem e considera que esta muda a identidade de quem se torna participante e membro da comunidade.

32 Vale notar que, embora o intuito do Departamento Educacional seja atingir o maior número possível de pessoas, levando informações de prevenção e esclarecendo dúvidas, há uma preocupação com a adequação da linguagem e as estratégias de abordagem para cada grupo da sociedade.

AÇÃO SOCIOCULTURAL: UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA PARA AÇÃO CORPORATIVA

Clara Pugnaloni ³³ Dennis de Oliveira ³⁴ Mitsuru Higuchi Yanaze ³⁵

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de levantar quais os fatores decisivos para investimento em projetos de Ação Sociocultural, considerando o benefício à comunidade, a comunicação com o target e a difusão da imagem institucional das organizações. A partir da análise dos conceitos envolvidos, os critérios considerados prioritários para investimento em projetos de Ação Cultural por especialistas e formadores de opinião e a análise de critérios de investimento em projetos socioculturais do Grupo Gerdau, foi formulado o Sistema Espiral Orgânico. Detalhado no corpo do artigo, o Sistema busca contemplar a difusão da imagem institucional por meio da ação cultural, considerada essencial para investimentos. Especialmente por ter o poder de deflagrar um processo crítico e, por isso, libertador. E por procurar contemplar interesses públicos e privados simultaneamente. O Sistema Espiral Orgânico derivou na Matriz de Avaliação de Projetos Socioculturais por Categorias de Análise. Essa, uma proposta inicial de parâmetros para a concepção e seleção de projetos a serem patrocinados pelas organizações. .

Palavras-chave: Comunicação; Desenvolvimento; Ação cultural; Responsabilidade Social Empresarial.

INTRODUÇÃO

Constatada a relevância do investimento em atividades culturais, é imprescindível relacionar a responsabilidade de organizações para o benefício da sociedade nesse processo. Projetos socioculturais são constructos para o pertencimento, educativos para a comunidade, importantes para a apropriação de novos espaços físicos e simbólicos e para a ligação das pessoas entre si. Instrumentos poderosos de fortalecimento/qualificação da imagem institucional são relevantes para possibilitar a inserção dos right holders culturais e a apropriação do espaço urbano - e não shoppings centers - como o campo de excelência para o lazer e a convivência.

Considerados esses fatores é surpreendente o diminuto percentual de organizações que investem em projetos socioculturais, tendo condições legais para fazê-lo. Para alterar tal panorama é necessário ampliar a consciência das organizações sobre a responsabilidade que têm na construção e no fortalecimento do capital social. Esse, entendido por Kliksberg (2001) como a confiança, o comportamento cívico e o grau de associacionismo, contemplados pela cultura. "A cultura está na maneira de vivermos juntos (...) molda nosso pensamento, nossa imagem e nosso comportamento Unesco (1996)." E, na

visão de Kliksberg (2001), engloba valores, percepções, imagens, formas de expressão e comunicação e muitos outros aspectos que definem a identidade das pessoas e das nações.

O estudo³⁶ sobre investimento em projetos de Ação Cultural com especialistas e formadores de opinião atuantes em comunicação, cultura, gestão de equipamentos culturais e sobre as ações na área do Grupo Gerdau, maior investidor privado brasileiro em cultura, mapeou os parâmetros de investimento em projetos culturais e sua relação com a imagem organizacional. Considerando, especialmente, a relevância para os investimentos das organizações na área da cultura de projetos que promovam o desenvolvimento sociocultural nas cidades³⁷ onde atuam. Isto porque, de acordo com Canevacci (2003) a relação entre cultura e metrópole é fundamental.

O Sistema Espiral Orgânico é resultante da análise múltipla e apresenta a evolução na gestão da organização, até incluir a ação sociocultural como uma derivada da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), em sua interlocução com a comunidade. Ele delineia a associação entre patrocínio, indicadores de avaliação positiva de projetos socioculturais, demandas e prioridades dos right holders³⁸ e a difusão da imagem institucional. O Espiral desdobrou-se em um mapeamento de indicadores de avaliação de projetos socioculturais, uma proposta inicial de parâmetros para a concepção e seleção de projetos que poderá auxiliar organizações na tomada de decisão quanto aos seus patrocínios.

AÇÃO CULTURAL E ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA: NEM TUDO É SOLIDARIEDADE

Existe o interesse em mapear e instigar atitudes de responsabilidade social envolvendo a cultura de organizações empresariais. Neste âmbito é importante a exposição de Bordieu e Haacke (1999) sobre a diferença entre a ideia tradicional do mecenato e as novas relações públicas que, pensam, se assemelhar àquela forma de patrocínio. Equivocadamente, as empresas evocam o nome de Mecenas dando-se uma aura de altruísmo. Em correspondência trocada os dois intelectuais julgam ser mais adequado o termo americano sponsoring. Acreditam haver na realidade uma de troca de bens; os bens financiados por parte do sponsor com os bens simbólicos, por parte do sponsorate. Bourdieu e Haacke (1999) ressaltaram o fato de que, na França, os maiores investimentos na área da cultura serem os realizados pelas indústrias que operam em atividades altamente poluidoras.

É fundamental que as ações corporativas direcionadas para projetos socioculturais se fundamentem em uma política de Ação Cultural formulada no seu planejamento estratégico. E é essa a forma como a Gerdau opera na área da cultura. O grupo acredita na participação no mercado cultural com propósito e interesses mais amplos que o retorno mercadológico que se traduz na ampliação e qualificação da visibilidade. Atualmente, atenção e esforços têm sido empregados por organizações para avaliar o impacto e a percepção das práticas de RSE por parte do consumidor. Especificamente para entender como alinhá-las ao reforço da marca e a um planejamento integrado em que ações sociais – ou socioculturais – venham a ser

incorporadas na valorização da organização e de sua marca, salienta Rico (2004).

Uma trajetória segura será pelo mapeamento das demandas da comunidade, investimento em projetos que promovam o desenvolvimento social e que devem ser os prioritários para organizações que atuem na área da cultura e resultem numa gestão alinhada a RSE. Entende-se Responsabilidade Social Empresarial como uma filosofia de gestão empresarial, conforme assinala Rico (2004), e por sua ótica a organização se insere na comunidade, investe seus próprios recursos, monitora o seu investimento, e busca garantir que esse resulte em melhorias concretas para a comunidade. E que contribua para uma trajetória rumo à autossustentabilidade.

A busca pelo protagonismo social

A Responsabilidade Social nas organizações passou a se estabelecer a partir de uma crise mundial de confiança nas empresas e, em contraponto, às crescentes reivindicações de consumidores e de Organizações Não Governamentais. As novas vozes se basearam em evidências sobre margens de ganho consideradas abusivas, relações de trabalho inadequadas à qualidade de vida dos trabalhadores e o desrespeito ao meio ambiente pela extração desmesurada dos recursos naturais. Em reação às críticas, muitas organizações empresariais passaram a utilizar um discurso politicamente correto, pautado na ética, implantando ações sociais para significar ganhos em condições de qualidade de vida e trabalho para seus colaboradores. Os códigos

éticos de empresários e profissionais foram descritos por Sen (1997) como parte dos recursos produtivos da sociedade.

Relevante a colocação de Rico (2004) quanto à grande contradição da empresa socialmente responsável estar atrelada - em qualquer projeto sociocultural que venha a promover - à necessidade do lucro para a sua manutenção no mercado competitivo e globalizado. Existem ainda organizações atuando na área sociocultural em um caráter meramente utilitário, pontua Rico (2004). Longe de ser o resultado de uma filosofia empresarial, as ações simplesmente restringem-se a um discurso de marketing desvinculado de uma prática socialmente responsável. Sobre a afirmação anterior Fischer (2002) expõe a existência de dois tipos de organizações empresariais quanto à Responsabilidade Social. As que consideram essas ações como um investimento social gerador de resultados para a comunidade, e as que concebem tais ações como investimento negocial para retorno na imagem da marca e do produto.

O risco do oportunismo

A esse respeito Torquato (2004)³⁹ salienta que muitas empresas quiseram se alinhar - de forma demagógica, oportunista e imediatista - a uma estratégia de inclusão social para melhor se posicionarem aos princípios de governos de esquerda. E entende essa como uma estratégia equivocada e perigosa. Ao adotarem ações socioculturais alinhadas a medidas assistencialistas e pontuais poderão criar futuros problemas de imagem bastante sérios, pontua. Nesse panorama, interrupção de investimentos oportunistas criará uma forte impopularidade que

afetará a imagem de forma exponencial. Os programas unicamente assistencialistas estão condenados a se voltar contra as próprias empresas que os estão patrocinando, pondera Torquato (2003).

Contribuir com o desenvolvimento e discernimento crítico comunitário, promover a cidadania e estar alinhado à criação de demandas originadas na comunidade são critérios importantes para nortear a escolha corporativa de projetos a serem patrocinados. Merece destaque o respeito às especificidades social. cultural, econômica e antropológica da comunidade onde será realizada a intervenção sociocultural. Para o êxito de projetos socioculturais tais parâmetros precisarão ser considerados da fase de formulação à de execução. Somente com o respeito a esses critérios haverá o desdobramento da fruição, proporcionada pela ação sociocultural, em imagem positiva para a organização investidora no longo prazo. A esse respeito interessante a afirmação de Kunsch (2003)⁴⁰ de que quanto major o grau de desenvolvimento e o poder aquisitivo de uma sociedade, maior a necessidade de acões de comunicação integrada. Acrescenta que uma marca apoiada em atividade cultural ganhará muito para a sua fixação na mente do público.

O almejado reconhecimento institucional será resultante de projetos socioculturais bem planejados, bem implantados e, consequentemente, bem sucedidos. E para isso seu responsável deverá ter experiência comprovada na elaboração de projetos com todos os seus bons elementos: escopo e tempo do projeto. E, salienta Amaru (2003), 41 qualificações na área de administração, planejamento e organização. A esse respeito o diretor contábil da Gerdau afirma que investem em projetos que

participem da gestão. Tofanello (2003)⁴² ressalta que muitas vezes os projetos não são mero aproveitamento fiscal, fazem parte do planejamento estratégico. No imaginário comunitário e social haverá uma construção positiva de imagem ancorada a um investimento que contribuiu para a melhoria da comunidade ao gerar impactos positivos. As organizações empresariais têm como tendência, preferencialmente, financiar atividades relacionadas com os bens e serviços que produzem ou comercializam. No entanto, é preciso ampliar esse escopo por meio de pesquisas que identifiquem as demandas comunitárias e da sociedade. Os dados coletados facilitarão a seleção adequada de intervenções e ações socioculturais relevantes quanto: (i) a formação e (ii) contribuição para o desenvolvimento social.

A precisão em projetos socioculturais a exemplo de projetos de marketing só será atingida pelo embasamento em pesquisas *ad hoc.* O que se configura uma forma equilibrada, harmônica, interessante e verdadeira como ponto de partida para a construção de projetos que mereçam patrocínio. É o que não ocorre em número significativo de intervenções culturais. Muitas vezes um mesmo projeto percorre o mercado sendo oferecido por produtores culturais em busca do incentivo.

PATROCÍNIO SOCIOCULTURAL: SEGMENTAÇÃO E ACESSO

A seleção de uma área específica de manifestação cultural para o investimento em patrocínio é preferencial para uma associação com a imagem institucional pelos stakeholders. A identificação das preferências do target da organização empresarial é um ponto de partida adequado para a definição da área de investimento. As organizações devem dedicar especial atenção ao acesso ao bem cultural resultante do projeto, tornando-o justo do ponto de vista da distribuição. E ao fundamental em projetos de ação sociocultural: contribuir para atender a necessidade cultural e para a formação de público.

Outro aspecto importante a ser considerado é o cenário global do debate sobre cultura, em especial após a aprovação da *Convenção sobre a Promoção e Proteção da Diversidade das Expressões Culturais* de 2005, da qual o Brasil é signatário. Na sua justificativa, o documento da Unesco afirma, entre outras coisas, que "a diversidade cultural cria um mundo rico e variado que aumenta a gama de possibilidades e nutre as capacidades e valores humanos". 43

Em 2009, a mesma Unesco divulgou o seu Relatório Mundial intitulado "Investindo no diálogo intercultural", no qual aponta a necessidade de uma perspectiva coerente do que é diversidade cultural, articulada com os princípios dos direitos humanos. Esta perspectiva defendida no documento da Unesco está alicerçada na promoção do diálogo intercultural, o que pressupõe uma visão de cultura como uma dimensão aberta e dinâmica e, portanto, sensível a espaços dialógicos. Os vetores mais importantes apontados no relatório para a constituição de tais espaços são a língua, a educação, a comunicação e a economia. 44

Tendo em vista o papel proativo que as corporações empresariais têm assumido na dinâmica social, o que tem fortalecido a necessidade de constituição de imagens e culturas institucionais, as definições de investimento em ação cultural transcendem as necessidades imediatas mercadológicas de definição de públicos-alvo, mas apontam também os posicionamentos institucionais de tais empresas nesta dinâmica mais ampla em que a diversidade cultural ocupa lugar de destaque no cenário global.

De acordo com Micelli (2004), ⁴⁵ o exame de projetos por grupos de especialistas da cultura focando benefício, área de cobertura e retorno, é fator fundamental para organizações aprimorarem a tomada de decisão na seleção para patrocínio. A contratação desses comitês especializados para, conjuntamente, fazer a avaliação dos projetos é prioritário, pois poderá suprir a falta de conhecimento técnico das gerências corporativas na área da cultura. Fundamental que tais especialistas tenham não apenas um repertório de conhecimentos específicos sobre ação cultural, mas conhecimentos sólidos na conjuntura global em que a dinâmica cultural ganha espaços cada vez mais importantes.

A necessidade de projetos culturais que financiem o mercado da cultura - seus intelectuais e artistas contemporâneos - também merece receber atenção das organizações, destaca Micelli (2003). O sociólogo reforça o fato de que os intelectuais precisam trabalhar, e o apoio a projetos patrimonialistas estão reconhecendo o consagrado. As grandes exposições e eventos que se diferenciam na mídia pelo alto investimento em divulgação - e que contribuem para a espetacularização da cultura - têm preferência das organizações patrocinadoras. Isso em detrimento de importantes projetos locais de alto impacto para a sua comunidade.

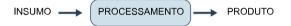
Esse viés poderá ser contornado quando houver a percepção por parte das organizações de que o incentivo cultural possibilitado por meio do patrocínio - é importante fator de desenvolvimento econômico da cadeia produtiva. E de que os bons projetos são os que inserem as lideranças locais e contribuam para melhorar os índices de IDH. E, sobretudo, que permitam sua multiplicabilidade e ampliação natural. Precisam se conscientizar as organizações que a ampliação do horizonte cultural e crítico dos *right holders* é critério fundamental para patrocínio de projetos. Para Ioschpe (2003)⁴⁶ bons projetos são os que trabalham com as lideranças locais e atendem às necessidades que as lideranças explicitam. E que tenham reaplicabilidade e uma ampliação natural, tendo como reeditores a comunidade.

O SISTEMA ESPIRAL ORGÂNICO: UMA PROPOSTA

Sistema é um conjunto de unidades entre as quais existe relação, como conceituou Bertalanffy (1956 apud SIEGEL, 1971, p,.9). A assertiva apresenta dois elementos críticos, as unidades ou objetos e a relação entre eles. Apesar da importância das unidades componentes, o que caracteriza e define um sistema são as relações entre os objetos, como reforça Siegel (1971). Elas devem se estabelecer com reciprocidade, ter um objetivo ou propósito e apresentarem a ideia de globalismo. A natureza orgânica do sistema denota que a predisposição à mudança em um dos objetos do sistema afetará também as demais partes.

Todas as organizações são sistemas abertos - portanto, suscetíveis às influências do macro e do micro ambiente - e buscam a homeostasia ou o equilíbrio entre as partes. De acordo com Siegel (1971) há uma tendência natural à adaptação na busca desse equilíbrio que perpassa o complexo de funcionamento das organizações. Esse leva a uma percepção de ajustamento ou ao efetivo ajustamento do sistema, quando necessário. Há parâmetros gerais dos sistemas: insumo, processo, fluxo e produto basicamente a seguir representados.

Figura 1: Parâmetros básicos dos Sistemas



O processo ou processador é simbolizado pela caixa negra dos teóricos de método sistêmico, para os quais os insumos que entram são diferentes do produto resultante, sem detalhamento da informação sobre o que acontece em seu interior, como relata Siegel (1971). Os departamentos da organização são os subsistemas (as partes) de um sistema maior ou de um suprassistema (a globalidade), que através de interface produz

resultados que viabilizam sua existência. O processo delineado no parâmetro dos sistemas poderá representar o próprio sistema ou apenas uma parte.

O INVESTIMENTO DO MARKETING EM MANIFESTAÇÕES ARTÍSTICAS

Baseado na teoria dos sistemas será inferida a fase inicial do processo de investimento corporativo, proposto pelo Sistema Espiral Orgânico. Visualiza-se a estrutura do sistema de uma organização que se relaciona com a comunidade através da estratégia de marketing, tendo a arte como insumo de suas ações de comunicação. Este relacionamento decorre do patrocínio de eventos artísticos isolados. Entendendo-se o conceito de arte como o conjunto de habilidades correspondentes a pintura, desenho, gravura, escultura, literatura, interpretação e criação literária, e que está em uma associação hoje corrente com o criativo e imaginativo. (WILLIAMS, 2007). O investimento é também direcionado aos produtos próprios da indústria de entretenimento.

Figura 2 - Apresentações artísticas como insumo mercadológico



É interessante a posição de Yanaze (2007) ao esclarecer que o investimento isolado em atividades culturais é especificamente uma estratégia de marketing da organização, por meio de produtos culturais, como meio de comunicação de sua marca e de seus produtos. Para que seja caracterizada uma estratégia ou ação de Marketing Cultural é imprescindível, como reforça Yanaze (2007), que a finalidade principal da organização seja criar e distribuir produtos exclusivamente culturais. Um exemplo é o Itaú Cultural ou o Instituto Moreira Salles, de São Paulo. Em ambos os inputs, throughputs e outputs são culturais. O SESC São Paulo lida com produtos culturais e foca em uma política cultural e de qualidade que elevou a instituição à referência no panorama da ação sociocultural brasileiro. Com uma natureza híbrida, explica Miranda (2012), prioriza igualmente os

programas socioeducativos, as ações comunitárias e as ações culturais voltadas à fruição e criação artística.

Alinhada às proposições de Yanaze (2007) sobre a denominação Marketing Cultural entendem-se as atividades realizadas pela organização para construir ou consolidar uma imagem corporativa positiva - transcendendo sua prestação de serviço ou os produtos que produz - como marketing institucional. Essa especificidade possibilita que a organização projete uma *imagem* para o macroambiente, por meio do *marketing*, ligada ao universo dos bens simbólicos. Como detalhado no processo de Apresentações artísticas como insumo mercadológico.

Importante registrar o entendimento de Arendt (s.d. apud TEIXEIRA COELHO, 1999, p.46) (...) "quando uma obra de arte é vista como meio para alcançar outro fim, sua natureza está sendo alterada ou perdida, mesmo que o objetivo seja educacional ou de aperfeiçoamento pessoal".

Um Projeto Cultural poderá ser inserido nas estratégias de marketing de uma organização e contribuir para melhorar o seu posicionamento, ou a forma como é percebida (Al Ries e Trout, 1993). Particularmente junto à comunidade na qual será realizado e, de maneira mais ampla, frente à sociedade.

ESTRATÉGIA DE MARKETING E INVESTIMENTO EM AÇÃO CULTURAL

Uma manifestação cultural como instrumento mercadológico seria, sem dúvida, uma forma redutora do ganho que pode ser alcançado pela Ação Cultural. As práticas envolvendo ações culturais devem fazer parte de uma estratégia organizacional mais ampla, a da Responsabilidade Social. Quanto maior a carência na sociedade, tanto maior a importância de que práticas de Responsabilidade Social Empresarial contribuam para diminuí-las. Poderá ser percebido no diagrama a seguir um suprassistema, ou seja, o resultante da *interface* de determinados departamentos da organização, relacionados em rede no processo comunicacional, que agora adotam a Ação Cultural como insumo de suas estratégias comunicacionais.

Na atualidade, organizações que visem unicamente o lucro serão cobradas futuramente por essa estratégia. Em tempos de consumidores vigilantes, como estabeleceu Popcorn (1996), a necessidade de que os lucros sejam repartidos por meio da Responsabilidade Social significa, no entender de Torquato (2003), patrocínios fortes e intensos em programas culturais continuados.

Figura 3 - Investimento em Projetos de formação



O engajamento da ação cultural em formação implica na permanência de um projeto cultural e, não apenas o seu patrocínio por um curto espaço de tempo. A característica da continuidade e do caráter de formação, própria da Ação Cultural, prioriza o processo e o desenvolvimento proporcionado pelo projeto aos right holders. Os projetos de fabricação cultural, por sua vez, são representados por intervenções isoladas nas quais a valorização é unicamente dos resultados a serem atingidos pelo projeto e a divulgação por ele gerada à organização. Não existe atenção com a sua continuidade ou com o crescimento sociocultural da comunidade impactada, como esclarece Teixeira Coelho (1989).

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E INVESTIMENTO EM AÇÃO CULTURAL

No diagrama que passa a contemplar a Responsabilidade Social se estabelece a interação entre a organização e o macroambiente pela Ação Cultural. A expansão do conceito - de Arte para Ação Cultural - pressupõe um aprimoramento do processo de comunicação no sistema. A arte, antes a serviço da divulgação da empresa, agora não é adotada pela organização com o sentido utilitário, criticado por Arendt (s.d. apud TEIXEIRA COELHO, 1999). Passa a fazer parte do universo do indivíduo na busca da sociabilização, do crescimento e do entendimento do mundo. E do seu lugar no mundo, questionamentos próprios da Ação Cultural, como relata Teixeira Coelho (1999).

A partir da tomada de consciência da organização sobre a importância de seu protagonismo no desenvolvimento da sociedade, essa passará a adotar uma política sociocultural adequada aos princípios da RSE. Para tanto necessitará em seus quadros de sociólogos, antropólogos, psicólogos e profissionais de áreas que antes não faziam parte de seus quadros, de acordo com Micelli (2003). Também Milanesi ⁴⁷(2003) concorda com a necessidade de que as empresas possuam em seus quadros profissionais especializados para criar e ampliar o acesso ao bem cultural e ressalta o terreno conceitual da SER ainda inicial e desconhecido para a grande maioria delas.

Figura 4 - Investimento estratégico e formação cidadã



Ao adotar a Ação Cultural há um aprimoramento organizacional, pois essa será incluída no seu processo e no fluxo e no refluxo da informação. A Ação Cultural determina a importância do público e como afirma Teixeira Coelho (1997), leva em conta públicos determinados, procurando fazer uma ponte entre esse público e uma obra de cultura ou arte. Ao partir do pressuposto da participação do público concretiza-se o processo da ação sociocultural com o estabelecimento de um diálogo mais amplo, com a apropriação das expressões artísticas para o desenvolvimento humano. E, só assim, esclarece Milanesi (2003) poderá ser atingido o objetivo de uma ação cultural. Bianchi (2003) 48 sublinha que um projeto cultural pode mostrar a competência da organização na escolha de bons projetos e em

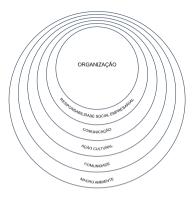
levar a população a apreciar bons projetos, qualificando pela competência sua imagem institucional.

A partir do conceito da rede organizacional que maximiza a informação através da redução do ruído da comunicação, inerente às divisões de poder entre os departamentos estanques da organização, se redesenha o sistema pela adoção de um conjunto de fases que caminham para uma convergência sinérgica.

Responsabilidade Social Empresarial e investimento Ação Cultural

A evolução ao sistema de círculos concêntricos leva a outro paradigma, onde a sinergia entre organização e o cidadão participante flui por meio de uma estrutura em circular. E se difunde em ondas. A informação resultante de um processo que não estará ligado a objetivos mercadológicos terá maior aceitação pelo público. As barreiras construídas pelo consumidor/cidadão para as diferentes formas que assume a publicidade, pela dissociação cognitiva, não ocorrem quando a marca está associada a uma ação de fruição. Quando está vinculada aos bens simbólicos, que no dizer de Hannah Arendt, não devem assumir um caráter de mediação. E não devem assumir um valor de troca no processo de integração entre organização e macroambiente. O capital simbólico é um capital de base cognitiva, que se assenta no conhecimento e no reconhecimento, fundamentam Bourdieu (2001).

Figura 4 - Aproximação entre organização e comunidade



A RSE foi difundida por meio da gestão em rede permite que a organização seja percebida como partícipe no desenvolvimento socioeconômico e como parceira contínua no processo de desenvolvimento sociocultural. A organização poderá se constituir em propulsora de incentivo comunitário através das ações socioculturais inerentes à Ação Cultural. Agora os limites do sistema estarão na política cultural da organização, a ser estabelecida em sua estratégia empresarial, e que reverterá em percepção da imagem positiva pelo público. A imagem significa como é vista uma organização empresarial ou seus produtos e poderá ser afetada por muitos fatores incontroláveis, ressalta Kotler (2012). Já a identidade está relacionada com a forma com que a organização visa posicionar a si mesma. Mastrocesário (2003)⁴⁹ acredita que projetos culturais devam ter

relevância e adequação à marca. E não se restringirem a um benefício fiscal.

Responsabilidade Social Empresarial e a Ação sociocultural

A matriz sinérgica do *Sistema Espiral Orgânico* pressupõe que as ações socioculturais promovidas pela organização - originadas em seu compromisso de Responsabilidade Social Empresarial - se propaguem pelo mix de comunicação selecionado, para a comunidade onde a organização está inserida. E que essa onda de mensagens simbólicas chegue aos atores e aos *stakeholders*, integrantes do micro e macro ambientes contingentes às organizações, promovendo a imagem institucional positiva.

Figura 5 - Uma organização proativa



A aproximação entre organização, macroambiente e comunidade assume a forma de espiral orgânico e representa a complexidade. Morin (2000, p.38) explica a complexidade como "um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, a parte e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade". E uma contribuição importante do pensamento complexo é a afirmação de que a complexidade, de certa maneira, sempre tem relação com o acaso e está ligada a certa mistura de ordem e desordem (MORIN, 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adequar projetos socioculturais aos interesses da organização e dos right holders é estabelecer critérios para atender a ambos. O resultado perpassará a identidade e a imagem de organizações para os seus públicos, pois contemplará a educação, inclusão, respeito às diferenças, possibilidade do sonho e da realização. Coisas que a cultura permite. Para mapear critérios selecionados como adequados - sublinhando ser essa uma proposta inicial para futuras contribuições - foi elaborada uma matriz para a avaliação de Projetos Socioculturais.

As três primeiras categorias relacionadas na matriz se referem à Estratégia Organizacional que se desdobrará em ações comunicacionais e no relacionamento com os *stakeholders*. Essas são definidas no processo da tomada de decisões para atuação no ambiente organizacional no longo prazo. As duas seguintes – Ação Sociocultural e relações com a comunidade – são decorrentes da estratégia delimitada pela corporação para sua atuação comunitária no médio e longo prazos. Por fim, a categoria da imagem institucional é a resultante desse processo complexo de atuação da organização para além da fronteira mercadológica.

É preciso que as empresas percebam a importância de delimitarem uma política para seus investimentos direcionados à área da cultura alinhada à sua estratégia organizacional. E, principalmente, que essa estratégia resulte em ganho à sociedade. Primeiramente por motivos éticos com a devolução de bens simbólicos à comunidade que proporciona recursos financeiros, materiais e humanos para que a empresa produza. E, em segundo lugar, por motivos mercadológicos já que o hoje o

cidadão/consumidor passa a preferir, também no Brasil, consumir bens de empresas socialmente responsáveis.

Finalmente, dentro de uma conjuntura global em que a temática da diversidade cultural ganha espaços estratégicos na promoção da paz e dos direitos humanos, princípios maiores da sociedade democrática, a constituição de uma política institucional de ação cultural não apenas potencializa as estratégias de cunho mercadológico das corporações. Mas, principalmente, reforça a sua postura proativa dentro da dinâmica social, razão pela qual as definições institucionais sobre os investimentos devem levar em conta a conjuntura social mais ampla.

CATEGORIA	AÇÕES PARA AVALIAÇÃO DO PROJETO	INDICADORES VERIFICÁVEIS	MEIOS DE VERIFICAÇÃO
Organização	Adequação à missão organizacional; Compatível à cul- tura organizacional; Abrangência geo- gráfica compatível; Adequado ao core competence; Renúncia fiscal; Visibilidade adicion- al gerada;	Apoiadores com forte credibilidade; Subprodutos de in- teresse da organização; Adesão da sociedade aos projetos; Adequação às formal- idades legais;	Notícias positivas: pro- jeto e resultados atingidos; Repercussão nas redes sociais; Percepção de alinhada às melhores práticas; Pesquisa de imagem; Índice de Share of mind; Análise contábil; Auditoria interna; Participação na gestão do projeto;
SER	Promover o desen- volvimento comunitário;	Melhoria nos índices de IDH na região da organização;	Cuidado comunitário com seu espaço público;

	Apoiar projetos de ação educativa; Promover re- sponsabilidade com o meio ambiente; Conscientizar sobre finitude de recursos naturais;	Atitude social colaborativa; Sentido de pertencimento;	Preservação do pat- rimônio Público; Participação na melhor- ia e expansão de áreas verdes; Resposta positiva a campanhas públicas;
Comunicação	Desenvolver es- tratégia de exceléncia; Gerar de mídia espontânea; Atingir o target e promover a ação; Qualificar a marca;	Espaço concedido em programas e entrevistas Cobertura da crítica especializada; Adesão de apoiadores; Presença de form- adores de opinião; Realização de progra- mas institucionais;	Engajamento do público em redes sociais; Engajamento nas campanhas de RSE; Índice positivo em pesquisas de share of mind e share of heart;
Ação sociocultural	Promover um acesso mais justo ao bem cultural; Promover a edu- cação por meio da ação cultural; Desenvolver a cri- atividade e a capa- cidade crítica; Colaborar para o crescimento pessoal;	Área de cobertura e rotorno; Pelo menos Excelência na execução; Alta qualificação do quadro técnico; Referência a projetos similares; Distribuição adequada;	Análise comitê: gestores e profissionais da cultura; Continuidade do projeto; Possibilidade de mutiplicabilidade; Levantamento qualific- ado do acesso de público; Avaliação qualitativa do projeto realizado;
Comunidade	Envolver as lider- anças comunitárias; Entender as	Percentual de participação; Percentual de evasão;	Benefício comunitário resultante em médio e longo prazos;

prioridades da comunidade;	Avaliação contínua da ação sociocultural;	Agentes comunitários multiplicadores.
Reforçar a parti- cipação comunitária;	Engajamento de for- madores de opinião;	
Promover o feedback;		

FONTE: AUTORES.

REFERÊNCIAS

AL RIES; TROUT.J. Posicionamento a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1993.

BOURDIEU, P. Razões práticas. Sobre a teoria da acção. Oeiras: Celta, 2001.

ARENDT, H. apud TEIXEIRA COELHO. **Dicionário Crítico de política Cultural.** São Paulo: Iluminuras, 1999.

BERTALANFFY, L. V. apud SIEGEL. **Método sistêmico**. *Revista da Administração Pública*, v.5, n. 1 p. 7-48, 1971.

BOURDIEU, P., HAACKE, H. **Libre exchange.** Paris, Editions de Leuil, Les Presses de Réel, 1999.

FISCHER, R.M. **O desafio da colaboração.** Práticas de Responsabilidade Social entre empresas e Terceiro Setor.

KLIKSBERG, B. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education, 2012.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. A cabeça bem feita. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

MIRANDA, D.S. "A experiência do SESC São Paulo: uma articulação entre o financiamento privado e sua missão pública". In OLIVEIRA, D. (Org.) Comunicação na América Latina: integrar para além do mercado. São Paulo: CELACC/USP, 2012.

POPCORN, F. **O relatório Popcorn.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PUGNALONI, C.M. Do uso da Ação Cultural como fator de difusão da imagem corporativa. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo: Scielo, 2004.

RICO. E.M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. São Paulo Perspec. vol.18 nº.4 São Paulo Oct./Dec. 2004.

SEN, Amartya. *Economics, business principles and moral sentiments. The journal of Society for Business Ethics*, v. 7, n.3, jul. 1997, pp. 5-16. TEIXEIRA COELHO. **O que é Ação Cultural.** São Paulo: Brasiliense, 1989.

UNESCO. **Nuestra diversidade creativa.** Informe da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento, 1996.

UNESCO, Convenção sobre a Promoção e Proteção à Diversidade das Expressões Culturais, 2005 (disponível em http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150224-por.pdf, acessado em 21/02/2014)

UNESCO, **Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural (relatório mundial).**, 2009 (disponível em http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf.acessado.em.21/02/2014)

WIILIAMS, R. Palavras-chave. São Paulo: Boitempo, 2007.

YANAZE, Mitsuru. **Gestão de Marketing: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NOTAS

33 Clara Pugnaloni Pesquisadora de pós-doutoramento na ECA/ USP. Integrante do Núcleo de Estudos de Jornalismo Alternativo (ALTERJOR) e do Centro de Estudos Latinoamericanos de Comunicação e Cultura (CELACC) da ECA/USP.

34 Mitsuru Higuchi Yanaze, professor Titular da Escola de

Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA USP), coordenador do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (CEACOM)

- 35Dennis de Oliveira, professor titular da Escola de Comunicação e Artes Universidade de São Paulo (ECA USP), coordenador do Grupo de Pesquisa Jornalismo Popular e Alternativo (Alterjor) e do Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação (CELACC).
- 36 PUGNALONI, C.M. Do uso da Ação Cultural como fator de difusão da imagem corporativa. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo: Scielo, 2004.
- 37 Massimo Canevacci em depoimento à autora ressaltou o fato da cultura também ser feita nos bares, nas periferias, por sujeitos sociais marginalizados. A cultura do hip-hop é vista como importante para diminuir a ociosidade de jovens da periferia das cidades que fazem pichações, grafites, música *break*, *dance* etc. em 16.08.2003.
- 38 Diferente de *beneficiary* (que recebe ajuda) *Rights holders* designa quem, oficialmente e propriamente, é detentor de alguma coisa. É considerado o termo adequado em Agências da ONU.
- 39 Depoimento de Gaudêncio Torquato, consultor e professor

titular da ECA USP à autora em 16/12/2003.

- 40 Depoimento de Margarida Kunsch professora titular da ECA USP à autora em 09.10.2003.
- 41 Depoimento de Maximiano Amaru professor titular da FEA USP à autora em 9.12.2003.
- 42 Depoimento de Geraldo Toffanello, diretor contábil, e José Paulo Soares Martins, Gerente de Comunicação da Gerdau à autora em 24.07.2004.
- 43 UNESCO, Convenção sobre a Promoção e Proteção à Diversidade das Expressões Culturais, p. 2. (disponível em http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150224por.pdf, acessado em 21/02/2014)
- 44 UNESCO, Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural (relatório mundial). Unesco, 2009 (disponível em http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf. acessado em 21/02/2014)
- 45 Depoimento de Sérgio Micelli professor da FFLCH USP à autora em 18.12.2003.
- 46 Depoimento de Evelyn Berg, presidente da Fundação

Ioschpe, à autora em 17.12.2003.

- 47 Depoimento de Luis Milanesi, então vice-diretor da ECA, à autora em 9.12.2003.
- 48 Depoimento de Ronaldo Bianchi, então Diretor Superintendente do MAM SP, à autora em 14.12.2003.
- 49 Depoimento de Milton Mastrocesário, então vice-presidente da McKann Ericson, à autora em 14.12.2003.

O MOVIMENTO MÃES DE MAIO E SUA LUTA POR VERDADE, JUSTIÇA E VISIBILIDADE

Clara Soares Braga⁵⁰

RESUMO

O presente artigo traz uma discussão sobre as relações entre a mídia de massa e movimentos que lutam contra ações violentas do Estado e de instituições a ele vinculadas, a partir do estudo do caso do Movimento Mães de Maio, de São Paulo. Busca-se verificar aspectos do enquadramento e da representação dos moradores de periferia pela grande mídia em situações de injustiça e violência institucionais, além das alternativas de visibilidade que se encontram fora do circuito midiático, como parte de uma estratégia de mobilização social.

Palavras-chave: mobilização social; mídia de massa; periferia; violência; visibilidade.

INTRODUÇÃO

"Movimento Mães de Maio" ou, simplesmente, "Mães de Maio", é o nome pelo qual ficou conhecida a Associação de Mães e Familiares Vítimas da Violência, criada após os assassinatos de centenas de jovens em regiões periféricas do Estado de São Paulo, em maio de 2006. Seus participantes têm a convicção de que esses crimes foram praticados por policiais, com proteção do Estado. Seria uma retaliação aos atentados supostamente promovidos pelo Primeiro Comando da Capital (PCC), movimento do crime organizado, alguns dias antes, contra a força policial.

Nos momentos que antecederam e sucederam as chacinas nas periferias, o movimento Mães de Maio denuncia que houve algum tipo de acobertamento por parte do Estado. Horas antes, registrou-se um toque de recolher por toda a Grande São Paulo, "que ninguém sabe de onde veio", repassado de boca em boca 1. Nas semanas posteriores às chacinas, há relatos de mães que foram presas por terem acusado policiais pelas mortes de seus filhos, além do arquivamento dos processos de investigação das mortes (classificadas como crimes ligados ao tráfico de drogas ou como "resistência seguida de morte", expressão constante dos boletins de ocorrência mesmo em casos de execução sumária). Percebe-se, também, a omissão da mídia, que narrou o ocorrido de forma bastante reduzida, em comparação com a cobertura que foi dada aos "ataques do PCC" nos dias anteriores.

Essas e as demais informações que fundamentam este artigo foram apuradas a partir de pesquisas que realizei na internet, em junho de 2013 (buscas sobre os crimes de maio de 2006 e o movimento Mães de Maio nos sites *Google.com*⁵² e *Youtube*⁵⁴; leitura do *Blog* do movimento⁵⁵, desde a primeira postagem, em 28 de julho de 2009, até a postagem do dia 12

de junho de 2013; acompanhamento da página do movimento no *Facebook*, ⁵⁶ desde a primeira postagem, em 15 de agosto de 2012, até a postagem do dia 24 de junho de 2013). Apurei e analisei vídeos, livros, documentários, artigos e outras publicações oriundas do movimento ou de seus simpatizantes e as que foram produzidas pela mídia.

Importante destacar que, no início da pesquisa, ao digitar apenas as palavras "maio de 2006" no *Google*, os dois primeiros resultados que o site sugeriu por meio do recurso "auto completar" foram "maio de 2006 PCC" e "maio de 2006 ataques do PCC". Ou seja, cabe destacar a enorme relevância aos crimes praticados contra os policiais e a definitiva atribuição da responsabilidade dos mesmos ao PCC.

Pela pesquisa, pude verificar que o enquadramento da mídia de massa em relação ao movimento Mães de Maio e aos crimes que o originaram gerou, primeiramente, uma situação de invisibilidade e, posteriormente, uma publicidade estereotipada, que não revela a verdade dos fatos e na qual os atingidos não se sentem representados. Em paralelo, as estratégias empreendidas pelo próprio movimento, fora dos *media* de massa, no sentido de gerar o reconhecimento público da causa e expor os aspectos mantidos invisíveis, conseguem gerar alguma visibilidade e representações mais verdadeiras, estimulando a mobilização em prol da causa.

O ACONTECIMENTO E SUA VERDADE ENCOBERTA

Maio de 2006, zonas periféricas do estado de São Paulo. A Baixada Santista (Cubatão, Guarujá, Praia Grande, Santos e São Vicente) e o município de Guarulhos são os principais cenários onde, em apenas nove dias (entre 12 e 20 de maio de 2006), 493 jovens, com idade entre 15 e 29 anos, foram assassinados por grupos armados. Os acontecimentos de extrema violência foram timidamente noticiados pelos meios de comunicação de massa, que investiram pouco ou nenhum esforço investigativo na questão e atribuíram uma autoria desconhecida aos crimes.

Poucos dias antes, outros fatos ganharam, por sua vez, ampla e dramática repercussão nacional. Uma onda de atentados e assassinatos de policiais e agentes penitenciários ocupou os principais noticiários do país, junto às histórias de vida das vítimas, depoimentos emocionados de suas famílias, falas agressivas das autoridades e narrativas de medo dos "cidadãos de bem". A autoria desses crimes foi atribuída ao Primeiro Comando da Capital (PCC), grupo criminoso organizado que atua em favelas e presídios da Grande São Paulo. Segundo fontes oficiais do governo paulista, o PCC deixou 46 mortos e 78 feridos (entre policiais e agentes penitenciários) e realizou 363 atentados que atingiram bases da Polícia Militar, delegacias, viaturas policiais, agências bancárias e ônibus coletivos (280 ataques a bases e veículos militares e 83 ônibus incendiados). 57

Para as "Mães de Maio", não há dúvidas de que as chacinas nas periferias foram realizadas por agentes policiais e paramilitares (grupos de extermínio), em retaliação aos supostos ataques do PCC. Segundo o *Blog* do Mães de Maio: O chamado 'estado democrático de direito', por meio de seus agentes policiais e paramilitares, promoveu um dos mais vergonhosos escândalos da história brasileira. Durante o mês de maio de 2006, em uma suposta resposta ao que se chamou na imprensa de 'ataques do PCC', foram assassinadas no mínimo 493 pessoas, sendo que a imensa maioria delas - mais de 400 jovens negros, afroindígena-descendentes e pobres - executados sumariamente pela polícia militar do Estado de São Paulo. ⁵⁸

Curioso destacar que o Movimento Mães de Maio coloca os "ataques do PCC" entre aspas, porque a autoria dos atentados aos policiais não foi totalmente confirmada. Algumas mortes aconteceram em emboscadas próximas às casas dos policiais, em seus dias de folga, quando não estavam armados ou fardados, sem que fosse verificado como as informações sobre os endereços residenciais e escalas de folgas e plantões chegaram às mãos do PCC. Além disso, foi noticiado que a ordem para execução dos policiais e agentes penitenciários partiu de dentro das cadeias. Ora, e o serviço de inteligência da Polícia? Como entender a livre comunicação de presos com criminosos que estão fora das grades? Como a mídia pode ter acesso a gravações telefônicas entre criminosos, relatando o planejamento das ações, como o fez, por exemplo, o Jornal Nacional, e essas gravações não serem interceptadas e localizadas antes dos crimes ocorrerem? Apesar de todas essas guestões, não houve relutância da mídia ou das autoridades em acusar o PCC pelos atentados e assassinatos. A "autoria desconhecida" foi atribuída. de fato, somente aos crimes contra os moradores das periferias.

Na primeira parte do documentário "Mães de Maio, um grito por justiça", Rose Nogueira, Presidente do Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana (Condepe), em 2006, aponta os indícios que sinalizam que as chacinas nas periferias de São Paulo foram crimes premeditados:

Houve, em São Paulo, um toque de recolher. Os jornais mostraram, no dia seguinte, a Avenida Paulista sem nenhuma pessoa às oito da noite. Não se sabe como todo mundo ficou sabendo do toque de recolher e de onde vinha. As lojas e fábricas fecharam mais cedo, escolas suspenderam aulas, houve um congestionamento 'monstro' em São Paulo às quatro da tarde... Quer dizer, 'vai ter um toque de recolher, quem for pego depois das oito da noite na rua vai morrer'. Que história que é essa? De onde saiu isso? ⁵⁹

Na sequência, há a fala de Débora Silva, coordenadora do movimento e mãe de Rogério, um dos mortos. Ela denuncia: "Esse toque que deu e que parou São Paulo foi da Polícia. A Polícia não queria que a população ficasse na rua, para não ver o que eles fizeram com nossos filhos".

O documentário segue com os relatos dramáticos de várias mães sobre como seus filhos foram mortos, todos com muitos tiros na cabeça ou em outras partes vitais, enquanto transitavam pelas ruas, iam à padaria, saiam das escolas ou de seus locais de trabalho. Não houve revista das vítimas ou esboço de reação por parte delas. Os crimes foram de execução sumária, praticados na frente de outras pessoas. O documentário dá

destaque para a morte de Ana Paula Santos, uma jovem de vinte anos, grávida de nove meses, que foi assassinada junto com o marido e que também teve a barriga alvejada, o que causou a morte da filha que estava prestes a nascer.

Interessante conhecer esses casos mais chocantes e verificar que, curiosamente, a mídia não se preocupou em relatálos, apesar de essa ser uma das pautas mais valiosas para os veículos que costumam noticiar a violência a partir de uma dimensão sensacionalista (uma parcela considerável da mídia de massa). Isso sugere que os casos de extrema violência somente são notícia quando se dão fora da periferia ou quando as vítimas gozam de poder e prestígio social, como no caso dos policiais. A falta de cobertura detalhada e de investigação por parte da mídia em relação às chacinas supostamente realizadas pela Polícia indica também que os *media* de massa estão subordinados ao Estado e cumprem o papel de protegê-lo e garantir a sua legitimidade. Essa subordinação pode ser atribuída à censura, a questões político-ideológicas ou ao medo de sanções.

DA INVISIBILIDADE À PUBLICIDADE MIDIÁTICA: PROBLEMAS DE REPRESENTAÇÃO

Elfriede Fürsich, em *Media and the representation of Others*, destaca como o posicionamento da mídia em relação a questões públicas leva as pessoas a resolver ou a ignorar os problemas da sociedade:

[...] o poder da mídia de orientar a atenção para questões públicas, muitas vezes determina que

problemas serão resolvidos ou ignorados pela sociedade. Apenas os problemas que ganham publicidade têm o potencial de fazer as pessoas pensarem sobre ramificações sociais e políticas para além da sua experiência imediata e despertar o interesse político. (FÜRSICH, 2010, p. 113).

A invisibilidade do que de fato ocorreu nas periferias de São Paulo, em maio de 2006, e a que existe de forma mais permanente em torno da diversidade cultural e social das periferias são as primeiras questões que pude verificar em relação à cobertura midiática.

No entanto, a partir de 2009, ou seja, três anos após os acontecimentos, os *media* de massa começaram a produzir notícias e reportagens sobre a luta do Movimento Mães de Maio, tirando-o parcialmente da invisibilidade. Há, no *Youtube*, alguns vídeos produzidos por canais de televisão contando um pouco da história e da trajetória do movimento. A visibilidade em relação à vida nas comunidades carentes brasileiras também começou a aumentar, na mesma época, com o surgimento de obras televisivas e cinematográficas como "Cidade de Deus" e "Cidade dos Homens", dentre outras.

Porém, uma maior visibilidade não garante que esteja sendo retratada, de fato, a totalidade e a verdade da luta do Movimento Mães de Maio e do que se passa no cotidiano das periferias. A representação dessas realidades se dá a partir da dramatização, da vitimização e da construção de estereótipos. As periferias são caracterizadas como zonas violentas, onde há pessoas perigosas, tráfico de drogas e necessidade de atuação de um Estado coibidor e pacificador.

Elfriede Fürsich salienta que os *media* promovem a construção de uma identidade nacional limitada, onde o "nós" se define pela contraposição a um "outros". Eles perpetuam, na sociedade, a ideia de que há um contexto considerado "normal" para os acontecimentos violentos, que é o das periferias, o território dos "outros". Cria-se um entendimento geral de que a fonte dos crimes encontra-se nestes locais, numa tentativa de justificação das ações de retaliação ou "pacificação" realizadas junto a essas comunidades.

Segundo Stuart Hall (1997), o estereótipo reduz, exagera, simplifica, essencializa e fixa a diferença, demarcando fronteiras de fácil e reducionista interpretação. O estereótipo surge como uma estratégia de exclusão, uma vez que pratica a separação e repele aqueles que não se encaixam no "padrão".

Hall destaca ainda que, uma vez que o estereótipo ocorre onde há desequilíbrio de poder, ele é um dos mecanismos disponíveis ao exercício do poder simbólico, lançando-se, assim, mão de um regime específico de representações. Ou seja, o estereótipo destina-se à manutenção do poder, transformando-se num dos aspectos da luta pela hegemonia.

Um fato que exemplifica a questão da visibilidade midiática, estereotipação e falhas na representação é o lançamento, em 2009, do filme "Salve Geral", que divulgou a história das Mães de Maio, sem ter feito nenhuma consulta ao movimento. Na época, as *Mães* publicaram o seguinte manifesto em seu *Bloa*:

Não fomos consultados nem convidados pra mais essa festa que os homens armaram pra nos convencer... Viemos contar nossa história real, que também daria um filme... [...] O desprezo pela memória e pela história fez ainda que o dia de estreia deste filme 'Salve Geral', feito com base na nossa dor e que deverá concorrer ao Oscar no ano que vem, coincidisse também com outra data que é um marco emblemático da injustica e da violência do Estado Brasileiro contra seus próprios cidadãos pobres. indígena-descendentes e negros em particular. Há exatos 17 anos, no dia 02 de outubro de 1992, os agentes policiais do Estado de São Paulo protagonizaram outra matanca em série, desta vez na Casa de Detenção de São Paulo, covardemente contra pessoas sob a sua custódia: seres humanos sem qualquer possibilidade de defesa. Um episódio sangrento que ficou conhecido como "Massacre do Carandiru" e que teve ao menos 111 pessoas assassinadas por agentes policiais, segundo os números oficiais. Outro crime em série do Estado Brasileiro que permanece sem investigações corretas, sem julgamento ou condenação dos verdadeiros culpados - a começar pela alta cúpula do estado, Fleury e cia. Sem qualquer reparação para as vítimas e seus familiares. Outro episódio que, no entanto, a indústria cultural conseguiu fazer mais dinheiro em cima da dor das vítimas: produzindo filmes espetaculares, séries televisivas, livros e outras mercadorias descartáveis. A Verdade e a Justica que é bom: mais uma vez não compareceram na estreia...60

VISIBILIDADE E IDENTIFICAÇÃO FORA DA GRANDE MÍDIA: AS ESTRATÉGIAS DE

MOBILIZAÇÃO SOCIAL DO MOVIMENTO MÃES DE MAIO

Construir unidade em torno de uma causa e promover a mobilização daqueles que são afetados ou que com ela se solidarizam são algumas das tarefas que podem ser potencializadas por intermédio do processo comunicativo. Os documentários "Crimes de Maio" 61 e "Mães de Maio: Um grito por justiça" 62, que fizeram parte do *corpus* analisado nesta pesquisa, são exemplos de produtos comunicacionais que publicizam a luta de determinado grupo social e mostram como se deu o processo de mobilização social das *Mães*. Pode-se afirmar que funciona como uma intervenção organizada de comunicadores que gera visibilidade e leva à problematização da causa em questão: a violência policial contra jovens de periferia.

Braga, Henriques e Mafra (2002) descrevem a problematização como a percepção de uma realidade pelos sujeitos e sua capacidade de transformar esta percepção em um enunciado, ou seja, quando os sujeitos conseguem comunicar o que veem como problema na realidade que os circunscrevem. No caso dos documentários, as "personagens" têm em comum a indignação em torno da circunstância violenta das mortes de seus filhos. Elas relatam, individualmente, como a injustiça se constituiu como um problema na vida delas. A problematização ocorre de fato quando elas enunciam o problema e o elaboram, com as suas implicações e consequências. Ter os filhos assassinados alterou a realidade familiar e a noção de sociedade justa construída culturalmente. O papel de protetor social atribuído à polícia perde valor para os atingidos, de modo que eles

ressignificam os agentes públicos como os bandidos que devem pagar pelos crimes cometidos. O sentimento de aflição que atinge essas mães é outro componente que potencializa a problematização da violência.

O que aparentemente é um problema individual começa a chamar atenção para algo que pode ser coletivo e afetar indistintamente vários públicos (policiais, governos e comunidades periféricas, por exemplo). A problematização passa, então, a se dar de modo coletivo, em um processo de comunhão, "A comunhão [...] começa desde o momento em que o indivíduo formula seu enunciado e o compartilha com um ou mais suieitos" (BRAGA, HENRIOUES & MAFRA, 2002). Isto pode ser percebido através da mobilização promovida por Débora Silva, líder do movimento. Ao enunciar sua indignação, ela consegue aglutinar as demais mães da região, que também sofrem da mesma perda, gerando um sentimento de pertencimento a uma causa específica: a luta por justica. Nesse caso, ela não só comunica o seu problema como promove uma conversação que, aos poucos, transforma-se em um clamor público, originado do diálogo entre os sujeitos afetados. Os enunciados particulares tomam forma como troca de informação sobre sentimentos (aflição, indignação) e valores (justiça, dever do Estado). Como a comunhão é o momento de cristalização da causa, podemos apontar que a união das mães no intuito de pressionar as instâncias políticas a agirem em consonância com suas reivindicações se dá num processo de vinculação desses agentes à demanda que elas enunciam. De uma forma razoavelmente uniforme, todos se unem na mesma dor e indignação. Nesse sentido, a luta pela elucidação dos crimes e punição dos culpados, dá uma identidade ao projeto. Essa revolta diante da truculência policial que mata na periferia e continua suas atividades sem nenhum tipo de avaliação de conduta cria uma vinculação entre os sujeitos. As mães e outras pessoas – da comunidade ou não, que passaram por situações semelhantes em outros lugares ou não – se enxergam unidas por um ideal.

Desse modo, a problematização de uma angústia privada ganha publicidade na forma de enunciado; este, por sua vez, é apropriado por outros atores afetados, que trocam informações por meio de outros enunciados; o processo contínuo de enunciação promove um discurso público coeso, capaz de identificar uma causa comum àquelas mães; por fim, esta causa é o que une estas mulheres, fortalecendo os vínculos existentes entre elas e os objetivos do movimento. Nesse momento, o movimento se consolida e pode ser afirmado publicamente. As tristes histórias passam a ser contadas em livros, letras de músicas, charges e documentários, e surgem os símbolos da reinvindicação. Entra em cena a dor da perda, a violência das mortes, o fato de serem assassinatos de pessoas pobres e da justiça que até então deveria ser responsiva se colocar arbitrária e contra os cidadãos. Enquanto, nas manchetes dos jornais, pessoas honestas são taxadas como bandidas e alimentam a crenca social de "bandido bom é bandido morto", os parentes, em contrapartida, passam a buscar o apoio daqueles que enfrentam injustica semelhante, unificando a luta por aqueles que já não podem se defender mais.

Assim, o Movimento Mães de Maio, em seus sete anos de trajetória, ganhou novos contornos e politizou a sua luta. O sofrimento das mães e familiares dos jovens assassinados nas periferias de São Paulo deu origem a uma ampla luta por justiça e pela verdade, organizada em conjunto com outros

movimentos nacionais e transacionais voltados para as mesmas questões. Essa união com outros movimentos ajudou na convocação de uma parcela maior da sociedade. Simpatizantes passaram a aderir à luta e despertou-se a atenção de mídias alternativas. Com esse apoio, tornou-se mais viável a concretização do projeto de lei que proíbe constar em boletins de ocorrência o assassinato por resistência da vítima. Outro fator que vem fortalecendo o movimento foi a popularização da internet, que facilitou alcançar o público que se pretende convocar.

Após diversas iniciativas empreendidas na contramão da grande mídia e da constante participação nas esferas políticas (audiências públicas, sessões plenárias), o Movimento Mães de Maio ganhou força e passou a ser reconhecido por uma parcela cada vez maior da sociedade. Destaca-se a figura da líder do movimento, Débora Silva, quem primeiro se preocupou em reunir as outras mães para que juntas pudessem problematizar o acontecimento e definir rumos para a ação. Ela continua coordenando o movimento e sendo a sua principal geradora de visibilidade.

CONCLUSÃO

As Mães de Maio lutam pelo desarquivamento e federalização dos inquéritos policiais iniciados em 2006; por uma investigação capaz de revelar a verdade dos fatos ocorridos e indicar seus possíveis culpados; por justiça para os responsáveis por esses crimes, especialmente na forma da responsabilização civil e penal dos envolvidos; por reparações simbólicas e materiais para os mortos e seus familiares e para que esses eventos não ocorram novamente.

Como estratégias de ação, elas posicionam-se e fazem pressão frente à instância jurídica brasileira; articulam uma mobilização jurídica transnacional, capaz de dar visibilidade às suas demandas fora do Brasil, iunto a entidades de direitos humanos, como o Conselho de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana (CDDPH) e a Comissão Interamericana de Defesa de Direitos Humanos (CIDH) da Organização dos Estados Americanos (OEA): produzem a sua própria comunicação e alimentam as suas redes de interação, através do Blog, do Facebook, de vídeos, livros e publicações diversas, e da realização de eventos em todo o país (debates, palestras, saraus, passeatas, lancamentos dos livros e vídeos produzidos); vinculam as suas ações a movimentos de arte e cultura das periferias (grafite, hip-hop) e focam em ações dirigidas a públicos específicos (palestras reunindo o público acadêmico, por exemplo).

Verifica-se que a cobertura dos *media* de massa em relação aos crimes de maio de 2006 não deu visibilidade a todos os aspectos que precisariam ser publicizados em torno do acontecimento. Quando a mídia decidiu tirar as Mães de Maio e as periferias da invisibilidade, o fez através de representações estereotipadas que não permitiram o reconhecimento dos afetados e a legitimação da causa pela sociedade.

Acredito que cabe aos movimentos que lutam pela verdade encontrar o caminho paralelo aos *media* de massa, fazerse presentes nas esferas políticas, buscar parcerias com instituições acadêmicas e outros movimentos, a fim de criar uma rede de "contrainformação", capaz de medir forças com as ideologias hegemonicamente difundidas pela mídia e com o poder opressor do Estado. É o que as Mães de Maio vêm fazendo, ao transformarem o seu sofrimento em luta por justiça e buscarem o reconhecimento público de sua causa e da verdade sobre os fatos que a originaram.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Clara S.; HENRIQUES, Márcio & MAFRA, Rennan L. M.. As Relações Públicas na constituição das causas sociais: a mobilização como ato comunicativo. Anais do 3º Congresso Internacional da Associação Latino Americana de Relações Públicas (ALARP). Londrina/PR, 2002.

FÜRSICH, Elfried. *Media and the representation of Others*. International Social Science Journal, 2010 vol.61, p.113-130.

HALL, Stuart. *The Spectacle of the 'Other'*. In: _____ (ed.) Representation: Cultural Representations and Signifying Practices. London: Sage/Open University, 1997 p. 223-290.

JÚNIOR, Clodomir Cordeiro de Matos. Impactos da emergência da "vítima contemporânea" nos estudos sobre violência e criminalidade. Anais do 3º Encontro da Região Norte da Sociedade Brasileira de Sociologia: Amazônia e Sociologia, fronteiras do século XXI. Manaus, 26, 27 e 28 de setembro de 2012.

SILVA, José Carlos Gomes da. *Do Hip-Hop ao Sarau Vila Fundão: jovens, música e poesia na cidade de São Paulo*. UNIFESP, Cadernos de Arte e Antropologia, vol. 1, nº 2, 2012.

NOTAS

- 50 Mestranda em Comunicação Social (linha de pesquisa: Processos Comunicativos e Práticas Sociais) pela Universidade Federal de Minas Gerais UFMG. Trabalho desenvolvido com o financiamento da CAPES-Demanda Social.
- 51 Fonte: Mães de Maio: um grito por justiça. Documentário. Disponível em http://www.youtube.com/ watch?v=Y4STk8g3uI4>. Acesso em 08 jun. 2013.
- 52 Idem.
- 53 Fonte: Google. Disponível em http://www.google.com. Acesso de 01 a 30 jun. 2013.
- 54 Fonte: Youtube. Disponível em <http://www.youtube.com.br>. Acesso de 01 a 30 jun. 2013.
- 55 Fonte: *Blog* do Movimento Mães de Maio. Disponível em http://www.maesdemaio.blogspot.com.br>. Acesso em 01 jun. 2013 e 12 jun. 2013.
- 56 Fonte: Perfil do Movimento Mães de Maio no *Facebook*. Disponível em http://www.facebook.com/maes.demaio>. Acesso em 05 jun. 2013 e 24 jun. 2013.

- 57 Fonte: *Blog* do Movimento Mães de Maio. Disponível em http://www.maesdemaio.blogspot.com.br. Acesso em 01 jun. 2013.
- 58 Idem.
- 59 Fonte: Documentário "Mães de Maio, um grito por justiça". Disponível em http://www.youtube.com/ watch?y=Y4STk8q3uI4>. Acesso em 30 jun. 2013.
- 60 Fonte: *Blog* do Movimento Mães de Maio. Publicação de 28 dez. 2009. Disponível em <ht-tp://www.maesdemaio.blogspot.com.br>. Acesso em 12 jun. 2013.
- 61 Fonte: Crimes de Maio. Documentário. Disponível em http://www.youtube.com/watch?v=-eEboklrFmU. Acesso em 08 jun. 2013.
- 62 Fonte: Mães de Maio: um grito por justiça. Documentário. Disponível em http://www.youtube.com/ watch?v=Y4STk8g3uI4>. Acesso em 08 jun. 2013.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA, ASPECTOS ANTROPOLÓGICOS E ENVELHECIMENTO CIDADÃO: CAMPANHA "ENVELHECIMENTO ATIVO E SOLIDARIEDADE ENTRE GERAÇÕES" – PORTUGAL⁶³

Denise Regina Stacheski⁶⁴ Fernando Guedes de Camargo⁶⁵

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar unidades comunicativas da campanha pública "Envelhecimento Ativo e Solidariedade entre Gerações", implementada em Portugal - 2012/2013, com o intuito de facilitar a criação de uma cultura de envelhecimento ativo na Europa. Para o Brasil, a análise pode modelar futuras iniciativas públicas que busquem um efetivo relacionamento entre a comunicação pública e a população idosa. O estudo é embasado por teóricos da comunicação pública, (MATOS, 2009, 2011; DUARTE, 2009) e da antropologia (UCHÔA, 2003, DEBERT, 1999). De forma metodológica, a análise de conteúdo de Bardin (2011) é o método norteador do estudo. Como resultado, verifica-se a necessidade de representar o envelhecimento de forma mais positivada, na comunicação pública, e, com isso, fortalecer o seu

reconhecimento e sua capacidade de intervir na ordem social de sua coletividade.

Palavras-chave: Comunicação Pública; Aspectos Antropológicos: Envelhecimento: Cidadania.

ENVELHECIMENTO SOCIAL: BRASIL E PORTUGAL

Este artigo tem como objetivo analisar unidades comunicativas da Campanha "Envelhecimento Ativo e Solidariedade entre Gerações", implementada em Cascais (2012), Portugal, em 2012/2013, com o intuito de facilitar a criação de uma cultura de envelhecimento ativo na Europa - baseada numa sociedade para todas as idades. Para o Brasil, a concepção utilizada pode modelar futuros projetos, iniciativas públicas e privadas que busquem um efetivo relacionamento para com a parcela populacional idosa.

De acordo com o último censo do IBGE (2010), são mais de 20 milhões de brasileiros acima de 60 anos. No Brasil, em 2008, para cada grupo de 100 crianças de 0 a 14 anos, existiam 24,7 idosos de 65 anos ou mais (IBGE, 2010). Em 2050, o quadro mudará e para cada 100 crianças de 0 a 14 anos existirão 172, 7 idosos. Entre os anos de 2001 (31,7%) e 2009 (46,8%) houve um aumento no índice de envelhecimento da população brasileira de mais de 40%.

A Europa é a região mais envelhecida do mundo, com um índice de envelhecimento 66 de 136,2 idosos para cada 100 crianças entre 0 - 14 anos (MARQUES, 2011). Assim, várias

iniciativas públicas⁶⁷ são implantadas para pesquisar e analisar o processo do envelhecimento, suas representações (vozes) sociais, bem como para combater o idadismo – termo utilizado para a discriminação em relação a pessoas com mais idade. Portugal segue esta tendência com o aumento da população idosa e a redução dos jovens. De acordo com dados revelados pelo Censo 2011, 15% dos portugueses encontram-se no grupo etário mais jovem (0-14 anos) e cerca de 19% da população é composta por idosos (INE, 2011).

O Brasil, perto das estatísticas europeias, ainda é um país jovem. No entanto, a população idosa já é expressiva e demanda novas significações sociais na dinâmica das cidades, nas interações midiáticas, na participação cívica e política e nas interações do dia-a-dia. As organizações públicas e privadas precisam estar atentas à demografia brasileira e suas implicâncias.

De acordo com os aspectos antropológicos, o conceito de envelhecimento é um processo não somente biológico mas, também, um processo que está diretamente ligado às características do sujeito, à sua dinâmica social e às políticas públicas da sociedade em questão (UCHOA, 2003). É necessário compreender que a velhice é uma constituição sócio-histórica. Cada sociedade cria seus próprios valores e é no contexto social que o conteúdo da palavra "envelhecer", tão vinculado ao declínio físico e mental, nos dias de hoje, adquire um sentido negativo (BEAUVIOR, 1990). Estudos antropológicos revelam, por exemplo, que em algumas culturas não urbanizadas e não ocidentais o envelhecimento não exclui o sujeito da sociedade e que, em alguns casos, chegam a ignorar a existência de um terceira idade em função de um coletivo comum. Para as sociedades

urbanizadas, um dos grandes desafios é superar a incapacidade da coletividade em se adequar aos anos a mais de vida pelos quais luta. E a comunicação pública já vem sendo utilizada como ferramenta de fundamental importância para superar parte desse desafio.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E O IDOSO CIDADÃO

A comunicação pública é o elo da interação, do conhecimento, do qual fazem parte sujeitos sociais, atores que geram, transformam, buscam, usam e disseminam informações de variados tipos, circulando suas significações e representações diárias (DUARTE, 2009). Ser cidadão significa ter o direito à mobilização, à cooperação e à formação de vínculos de responsabilidade com os interesses da coletividade, mesmo que em expectativas e opiniões conflitantes. Salomão Reis (2011, p. 297) afirma:

(...) como todo o cidadão, o idoso precisa que o outro o reconheça, considere-o um interlocutor válido e moralmente capaz de agir, para se sentir valorizado. A consideração do "outro", que o avalia como uma pessoa com experiência, que tem suas crenças, cultura, ideologia, preferências, anseios e habilidades. é necessária e fundamental.

O posicionamento da autora significa que se precisa ofertar ao idoso a possibilidade de lutar por direitos políticos e sociais e ser um sujeito reconhecido, capaz de intervir na ordem social de sua coletividade, respeitando a sua voz.

O intuito da comunicação pública é o interesse coletivo e tem como dever qualificar o cidadão para exercer o poder de voz, voto e veto nas questões relativas à coletividade. A busca é que cada sujeito idoso – independente de seu perfil social – tenha condições de se sentir respeitado como cidadão pelas instituições sociais nas quais está inserido.

O foco da comunicação pública precisa despertar a população para seu protagonismo, sua autonomia, sua capacidade de produzir sua própria informação, em consonância com seus costumes, em uma perspectiva histórica, cultural e social (DUARTE, 2009). Assim, muito além do direito à informação para a prevenção de doenças e a promoção de saúde, idosos devem se engajar civicamente em sua coletividade, ao participar de deliberações públicas em conjunto com sua comunidade.

Para que isso aconteça, é necessário fortalecer o reconhecimento social de idosos por meio de representações sociais positivadas. Nesse sentido, Matos (2011, p. 61) argumenta:

O idoso que sente sua palavra desvalorizada (entra por um ouvido e sai pelo outro) e desqualificada (por referir a outro contexto histórico-tecnológico) surpreende-se desonerado. À proporção que se agrava a indiferença alheia, sente-se moralmente atingido. Na comunicação, como na diplomacia, o descrédito do status de interlocutor pode ter um significado mais ou menos explícito: pode acontecer como retaliação à perda de confiança e respeito, por exemplo, ou pode ocorrer de forma preventiva – sob previsão de divergência de interesses. Em ambos os casos, é o mérito social do idoso que sofre julgamento e condenação, cuja pena geralmente redunda em forçada reclusão comunicacional.

Salienta-se que a reclusão comunicacional é passível de acontecer em todas as faixas econômicas de idosos, independente, até mesmo, de seu poder aquisitivo. Para uma comunicação pública eficaz é necessário que haja a transparência e o compromisso com o cidadão; que respeite a heterogeneidade dos diferentes públicos e que não seja, principalmente, subestimada à capacidade de interesse e sua participação. No caso de idosos, é preciso criar canais materiais e digitais de diálogo, de interação, de ativação que sejam acessíveis e amigáveis para incentivar o processo de comunicação e participação nas decisões da coletividade (MATOS, 2009).

Para o fortalecimento da cidadania é preciso que se incluam, em um processo democrático, os interesses diferenciados. Há diversos perfis de idosos: há sujeitos que administram a velhice de maneira positiva, sem maiores dramas ou os que não conseguem se adaptar aos novos parâmetros físicos e sociais. Portanto, o diálogo da comunicação pública necessita perpassar pelos diversos contextos de envelhecimento na sociedade brasileira. Assim, urge transformar a visão homogeneizada de um envelhecimento doentio e fragilizado presente na sociedade brasileira (STACHESKI; MASSI, 2011).

Alguns idosos, por exemplo, sentem-se estigmatizados como vítimas sociais, não conseguem alcançar a prática cidadã na sua coletividade porque não encontram estímulos para sua participação cívica e deliberação pública. Com isso, constata-se que a presença do idoso no espaço público, mesmo acompanhado de novas e modernas visões do envelhecimento, não significa uma maior participação cívica dos sujeitos mais velhos. Para Matos (2011, p. 43), "é justamente no processo de socialização que o idoso encontrará sua identidade, como sujeito e

agente social". A autora afirma que o idoso, muito mais do que ter alguém que lute por ele, necessita de alguém que fale e dialogue com ele. Precisa-se de uma comunicação pública que fale com idosos.

Trata-se de pensar, sentir e agir no sentido de que a democracia se constrói a todo instante nas relações sociais que se experimentam, articulando as diferentes vozes sociais da sociedade.

ANÁLISE DA CAMPANHA "ENVELHECIMENTO ATIVO E SOLIDARIEDADE ENTRE GERAÇÕES"

Em termos de contextualização, importante destacar que o Parlamento e o Conselho Europeu decidiu consagrar o ano de 2012 como Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações (ANO EUROPEU DO ENVELHECIMENTO ATIVO, 2012). O projeto tinha como objetivos gerais: a sensibilização da opinião pública/informação; a mobilização da participação cívica e a proposição de um quadro de compromisso e de ação concreta. De acordo com a proposta-base, as medidas adotadas envolveram todos os atores locais europeus, das organizações à comunidade em geral.

Dentre os inúmeros projetos desta iniciativa europeia, este estudo se limita a analisar unidades comunicativas da campanha "Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações", implantada em Cascais – uma vila portuguesa no distrito de Lisboa, com cerca de 35.400 habitantes.

Cascais, assim como toda Portugal, vive o fenômeno do duplo envelhecimento da população, caracterizado pelo

aumento da população idosa e pela redução da população. Há 30 anos, em 1981, cerca de ¼ da população pertencia ao grupo etário mais jovem (0-14 anos), e apenas 11,4% estava incluída no grupo etário dos mais idosos (com 65 ou mais anos). Em 2011, Portugal apresentou cerca de 15% da população no grupo etário mais jovem (0-14 anos) e cerca de 19% da população tem 65 ou mais anos de idade (CENSO, 2011).

Efetivamente, a promoção do envelhecimento ativo e da solidariedade entre gerações em Cascais depende de cada sujeito, individualmente, da forma como experiencia esta dimensão ao longo da sua vida, mas também das organizações das mais diversas áreas, e do seu investimento neste domínio. Para isso, a região de Cascais, em Portugal, implementou uma série de outdoors com uma representação positivada do idoso. Que remete à população de um modo geral, e às pessoas idosas em particular, para uma vida mais ativa nas áreas desportiva, cultural e de lazer dando a conhecer os equipamentos municipais.

De forma metodológica, a análise de conteúdo de Bardin (2011) é o método norteador do estudo, através de técnicas qualitativas. Foram analisadas quatro outdoors da Campanha "Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações – Portugal". Entende-se que a análise de conteúdo parte de uma constituição sócio-histórica de enunciados produzidos socialmente e carregados de sentidos vivenciais. Concebe-se como uma linguagem viva um processo incessante que se constrói no cotidiano da vida social, ou seja, uma construção coletiva. A abordagem consiste em descrições sistemáticas, qualitativas, que ajudam a reinterpretar as mensagens e a atingir uma

compreensão de seus significados, além de uma leitura comum. A seguir, as unidades comunicativas analisadas:

Figura 01: Divertidos, não.



FONTE: CASCAIS (2012).

Nesta unidade encontram-se quatro idosos, sorrindo, com vigor físico, se divertindo em alguma atividade. Demonstra, também, que o idoso tem conhecimento com a câmera fotográfica e deseja registrar o momento feliz. A imagem também traz apelos para a importância do convívio social, da amizade, das interações sociais com colegas da mesma geração.

Após a aposentadoria, o tempo dos idosos pode se tornar mais livre, favorecendo a busca pelo engajamento em instituições religiosas, em trabalhos voluntariados, em grupos de discussão. Esse engajamento que reforça os vínculos de amizades antigas e favorece a criação de novas amizades, possuem extrema importância, pois despertam a necessidade da integração social. Erbolato (2006) afirma que a amizade, os vínculos na velhice, se associada à proteção e à segurança, constituindo como positiva modo de auto percepção da velhice. A amizade, os relacionamentos sociais desses grupos, são fontes de suporte que suprem a necessidade de interdependência e manutenção dos vínculos significativos na família, fortalecendo questões sobre confiança, afeição, apreciação, plenitude, prazer e alegria.

Figura 02: Desportistas, não?



FONTE: CASCAIS (2012).

Nesta unidade encontra-se um idoso, com aparência sadia, andando de bicicleta com um rapaz jovem. Sugere a

necessidade da prática esportiva entre idosos, bem como a relação intergeracional.

Outro fator importante frente ao envelhecimento bem-sucedido é o contato com redes de relações sociais, com amigos de longa data, com situações que favorecem um suporte emocional. Erbolato (2006) traz que a manutenção de contatos sociais com antigos amigos preservam positivas emoções nas interações do idoso, possibilitando um suporte quando há o distanciamento dos filhos, netos etc.

Figura 03: "Enamorados, não"?



FONTE: CASCAIS (2012).

Nesta unidade encontram-se dois idosos, sorrindo. A imagem sugere um relacionamento amoroso. Fomenta, portanto,

a ideia que idosos devem vivenciar experiências amorosas – assim como em qualquer fase da vida.

A qualidade de vida na velhice é um fenômeno complexo e com múltiplas interfaces, tendo como referências critérios biológicos, sociais e psicológicos que de forma conjunta com os relacionamentos atuais, passados e as prospecções futuras constituem os sujeitos. A concepção do que é ter qualidade de vida, nos idosos, por si só, já é uma questão subjetiva, que se insere dentro da construção cultural e social dos sujeitos.

Figura 04: "Informados, não"?



FONTE: CASCAIS (2012).

Nesta unidade encontram-se um idoso em seu computador e uma criança com um jornal impresso, possível neto. Ambos estão sentados, lendo, se atualizando das notícias. O idoso com a tecnologia, e a criança com o meio impresso, desmistifica a ideia de que sujeitos mais velhos não se interessam e não conseguem desenvolver competências para a tecnologia. A figura também caracteriza um momento intergeracional.

As relações intergeracionais contribuem, certamente, para que a sociedade perceba o envelhecimento de forma mais tranquila, pois o convívio com diversas formas de experienciar a vida ajuda a desconstruir, muitas vezes, representações idadistas. "A promoção de ações intergeracionais que permitam aumentar as oportunidades de contato positivo entre as pessoas idosas e os outros grupos etários são muito importantes para diminuir atitudes idadistas" (MARQUES, 2011, p. 97).

O sentimento dos idosos frente a velhice é um reflexo subjetivo, uma consequência de significações das coisas do mundo, das ações e das atitudes firmadas e possibilitas pelo sujeito, dentro de sua coletividade, desde o seu nascimento.

A partir dessas concepções de envelhecimento, sugeridas nas unidades analisadas, e presentes em determinada parcela da população idosa, não há como afirmar de maneira generalizada que envelhecer é sinônimo de doença e inativação, novos valores e conceitos estão sendo construídos na coletividade atual e estão sendo difundidos globalmente (LIMA, SILVA e GALHARDONI, 2008). Segundo Neri (2006) e Debert (1999) considerar que os velhos são igualmente sábios ou incapazes é uma concepção negativa, pois envelhecer é um evento progressivo e de múltiplas facetas que pode ser vivido como uma experiência positiva, bem-sucedida ou negativa, com mais ou menos qualidade de vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Parte-se da premissa que a população idosa apenas atingirá uma representatividade quando, além da autonomia e independência, se tornar ativa tanto pela participação social e cultural quanto pelo engajamento cívico-político (MATOS, 2011), ativado pelas práticas e processos da comunicação pública e suas representações. Faz-se necessário a criação de um processo de construção e afirmação da cidadania destinado ao segmento populacional acima dos 60 anos.

Por meio das representações sociais do envelhecimento verifica-se as significações que circulam e são reproduzidas nas áreas públicas e privadas da sociedade, nos ambientes sociais, nas relações interpessoais, nas práticas comunicativas. São simbologias que influenciam na constituição dos conhecimentos e crenças compartilhados nas interações cotidianas.

Em um processo contínuo, a todo o momento, refletem-se e refratam-se as significações das diversas interações sociais. Os sujeitos refletem os fatos exteriores produzidos e divulgados pela mídia e também os refratam a partir de interações com outros campos sociais. As significações, quando constituídas, circulam até mesmo em diferentes plataformas midiáticas, com diferentes formas de interação e participação. São ações e processos que se misturam e se interferem mutuamente, diálogos resultantes de um embate entre diversas vozes sociais.

Extremos que se encontram e interagem em contradição, pois o conceito de construção social da realidade e dos julgamentos que afloram, permitem e implicam em muitas versões possíveis. Há laços sociais e engajamentos que circundam as

representações sociais do envelhecimento nas práticas e processos de comunicação, nos sistemas midiáticos, na sociedade onde os sujeitos estão inseridos.

Como argumenta Marques (2011, p. 38), "quando classificamos as pessoas em determinadas categorias, não o fazemos de um modo isolado, mas somos influenciados pelo modo como as sociedades em que vivemos concebem estas diferentes categorias e pelas representações que lhes estão normalmente associadas". As significações do envelhecimento estão enraizadas na cultura e nos contextos sociais.

Importante salientar que o envelhecimento é um processo diferenciado entre os sujeitos, único de acordo com cada indivíduo. Este é um paradigma a ser quebrado nos julgamentos de valores que ecoam na sociedade. A velhice não é homogênea, estabelecer padrões engessados a respeito do envelhecimento apenas produzem ações superficiais na constituição do envelhecer. Podemos citar como alguns dos elementos que interferem e constituem o processo de envelhecimento: o gênero do idoso, a classe social, a saúde, a educação, os fatores de personalidade, a história passada e o contexto socioeconômico.

Assim, a voz que o idoso constrói em relação ao envelhecimento é uma adaptação às possíveis expressões midiáticas existentes no social – na esfera pública. Essa imagem introspectiva e subjetiva do idoso, não pode ser separada da realidade de sua orientação numa situação social existente. Faz parte de um processo social variado, moldado. Um sistema complexo construído pelas relações históricas, partes que são articuladas em um mesmo sistema no qual se encontra a comunicação pública.

REFERÊNCIAS

ANO EUROPEU DO ENVELHECIMENTO ATIVO. Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações. **Programa de Ação, 2012, Portugal**. Governo de Portugal, 2012.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.

BEAUVOIR, S. de. **A velhice.** Rio de janeiro: Nova Fronteira, 1990.

CASCAIS. Câmara Municipal de Cascais. Disponível em: www.cm-cascais.pt. Acesso em dez./2012.

DEBERT, G.G. **A reinvenção da velhice.** São Paulo: Edusp, 1999.

DUARTE, J. (org.). **Comunicação pública**: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009.

ERBOLATO, R.M.P.L. Relações sociais na velhice. In: FREITAS, E.V. et al. (eds.). **Tratado de geriatria e gerontologia.** 2.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Condição de vida**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsociais2010/SIS_2010.pdf. Acesso em: jul./2010.

INE. Censos 2012. Resultados definitivos. Lisboa: INE, 2012.

LIMA, A. M.; SILVA, H; GALHARDONI, R. **Envelhecimento bem-sucedido**: trajetórias de um constructo e novas fronteiras, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-2832008000400010&script=scienttext. Acesso em: ago./2010.

MARQUES, S. **Discriminação da terceira idade.** Lisboa: FFMS. 2011.

MATOS, H. **Capital social e comunicação.** Interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

______. O declínio do capital social e comunicacional na terceira idade e a ausência de reconhecimento dos idosos. In: MARQUES, A.; MATOS, H. Comunicação e política. Capital social, reconhecimento e deliberação pública. São Paulo: Summus Editorial. 2011.

SALOMÃO REIS, D. Desigualdades sociais na área da saúde: terceira idade, reconhecimento e capital social. In: MARQUES, A.; MATOS, H. Comunicação e política. Capital social, reconhecimento e deliberação pública. São Paulo: Summus Editorial, 2011.

STACHESKI, D.R.; MASSI, G.A. Índices sociais de valor: *mass media*, linguagem e envelhecimento. **Revista Interface**, v. 15, 2011. Disponível em: http://submission.scielo.br/index.php/icse/article/view/30699. Acesso em: jun./2011.

NOTAS

- 63 Trabalho apresentado ao GP Comunicação Responsabilidade Social e Cidadania
- 64 Doutora e mestre em Comunicação e Linguagens pela Universidade Tuiuti do Paraná. Graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal do Paraná. Professora universitária e coordenadora de cursos de especialização na área de Comunicação Empresarial e Eventos. Consultora em Comunicação Empresarial.
- 65 Graduado em Sistemas Distribuídos pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Aluno ouvinte do Mestrado em Antropologia na Universidade Federal do Paraná.
- 66 O Índice de Envelhecimento de uma população é uma medida que considera apenas os dois grupos etários extremos (número de pessoas residentes de 60 e mais anos de idade / número de pessoas residentes com menos de 15 anos de idade*100). No Brasil, os números se encontram no Portal de Determinantes Sociais (2012).
- 67 A União Europeia estipulou 2012 como o Ano Europeu do Envelhecimento Ativo. Os países articularam uma série de investimentos e ações voltados à população acima de 65 anos ao envolver idosos em práticas de sociabilidades, de tecnologias de informação e comunicação, de cultura e de ações intergeracionais (ANO EUROPEU DO ENVELHECIMENTO ATIVO, 2012).

COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO VAREJO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS VAREJISTAS DE GRANDE PORTE NO ESTADO DE SÃO PAULO

Luiz Carlos de Macedo⁶⁸ Maria Aparecida Ferrari⁶⁹

RESUMO

O presente estudo buscou identificar como o processo de comunicação apoia as práticas de sustentabilidade em empresas varejistas de grande porte no Estado de São Paulo. De acordo com pesquisas, a sustentabilidade está comecando a exercer influência positiva sobre o comportamento das organizações, envolvendo departamentos e áreas específicas, desde os departamentos financeiros até as áreas comerciais. O varejo brasileiro vem passando por uma verdadeira revolução no que diz respeito à compreensão e à incorporação de iniciativas sustentáveis na gestão dos seus negócios. O estudo avaliou o comportamento de doze empresas varejistas de grande porte mediante uma matriz de análise baseada no Continuum da Colaboração de Austin (2001) e nos Paradigmas de Comunicação de Grunig (1992). Os resultados indicam que apenas um terco das empresas pesquisadas neste estudo consegue estabelecer sinergia entre comunicação e sustentabilidade

Palavras-chave: comunicação simétrica; sustentabilidade; varejo

SUSTENTABILIDADE COMO UM NOVO VALOR PARA AS EMPRESAS

O conceito de sustentabilidade tomou grandes proporções e adquiriu respeito e relevância no ambiente empresarial a partir do século XXI. O aumento dos problemas socioambientais e a preocupação da sociedade com o desenvolvimento sustentável do planeta fez com que as empresas olhassem com mais cuidado para os impactos das suas atividades.

Para Elkington (2001) é provável que a sustentabilidade ainda demore um longo período até fazer parte das práticas empresariais. Mas o processo já está em marcha, uma vez comprovado que "um número crescente de empresas está considerando elementos da agenda da sustentabilidade em seus comitês executivos" (ELKINGTON, 2001, p. 70). De outro modo, isso quer dizer que o conceito de sustentabilidade está se alastrando pelo meio empresarial, ainda que timidamente, e que as organizações estão empreendendo esforços para incorporar as questões socioambientais nas suas estratégias de negócio.

Analisando o contexto empresarial nota-se que, independente do estágio de adoção das práticas, as empresas dos mais variados segmentos e portes estão inserindo a sustentabilidade nas suas atividades, mesmo que a maioria delas ainda não saiba ou não tenha clareza do que isso significa ou aonde esse processo vai levá-las. "As empresas começaram a reagir à pressão de diferentes setores da sociedade, como

consumidores, governos e investidores, e passaram a incluir a sustentabilidade como solução de longo prazo" (ELKINGTON, 2007, p. B-2).

Segundo o referido autor, sustentabilidade "é um princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opcões econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações" (2001, p. 21). Seu argumento está alinhado com o conceito de desenvolvimento sustentável propagado desde 1987 com a publicação do Relatório Nosso Futuro Comum, elaborado pela Comissão Bruntland, que posicionou o tema mundialmente, Contudo, Elkington (2001, p. 20) extrapola sua análise reforcando que a sustentabilidade "é o novo paradigma do século 21", provavelmente por entender que o fenômeno da sustentabilidade representa um novo valor a ser incorporado na sociedade, fruto de um processo de transição que se estenderá ao longo das próximas décadas. Na sua visão, o modelo de desenvolvimento sustentável é aquele que ampara uma organização em três pilares - triple bottom line - e exige uma nova filosofia e um novo tipo de mentalidade organizacional, que seiam capazes de reavaliar todos os conceitos, processos e práticas empresariais, considerando a sustentabilidade como um elemento estratégico e fundamental para a sobrevivência no longo prazo.

Hart (2006) concorda com Elkington (2001), pois entende que as empresas precisam ser bem-sucedidas em todas as formas de criar valor para seus acionistas, superando os desafios econômicos, sociais e ambientais na busca pela sua sustentabilidade. De forma integrada, esses desafios influenciam fortemente a estratégia das empresas, sendo capazes de beneficiar sua competitividade (HART, 2006).

Savitz e Weber (2007, p. 2) acrescentam que "o termo sustentabilidade se transformou em mote de ampla gama de causas sociais e ambientais, sobretudo no mundo dos negócios, onde denota uma postura poderosa e objetiva". Seguindo a orientação do *triple bottom line* de Elkington (2001), Savitz e Weber (2007, p. 2) concluem que "empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações". Isso acontece quando as atividades da empresa "promovem a intersecção entre os interesses de negócios e os interesses do meio ambiente e da sociedade" (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 2).

A internalização das práticas de sustentabilidade nos negócios das empresas tende a aumentar, buscando favorecer o alinhamento estratégico das companhias em torno de iniciativas que promovam o sucesso do ponto de vista econômico em consonância com um bom desempenho do ponto de vista social e ambiental. Em 2009, um estudo elaborado pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) com 25 grandes corporações líderes em suas áreas de atuação e responsáveis por investimentos de centenas de bilhões de dólares no Brasil, indicou que a sustentabilidade está alcançando o mesmo status que outras áreas das empresas, deixando de ser um assunto tratado à parte da gestão. Ao contrário, as práticas sustentáveis estão sendo incorporadas fortemente com o intuito de contribuir para a sobrevivência dos negócios no longo prazo. A referida pesquisa, realizada entre maio e julho de 2009, época em que a crise da economia norte-americana pressionou os mercados, promovendo ajustes fiscais e contábeis de empresas e governos, demonstrou que mesmo em momentos de crise as empresas não diminuíram os seus investimentos em sustentabilidade. A maioria das empresas (69%) disse não ter feito nenhum ajuste em seus orçamentos. Além desse dado, a pesquisa também encontrou indícios de que os investimentos em sustentabilidade podem apoiar as empresas em momentos de crise, gerando um posicionamento que garante credibilidade juntos aos seus stakeholders – 54% das empresas responderam que a sustentabilidade é uma fonte de recursos em momentos de crise e 37% afirmaram que o engajamento com os públicos externos e internos ajuda a garantir o equilíbrio nos momentos de crise.

Indicadores como estes sugerem que a sustentabilidade está começando a se firmar no meio empresarial, exercendo uma influência positiva sobre o comportamento das organizações, envolvendo departamentos e áreas específicas, desde os departamentos financeiros até as áreas comerciais. Essa ainda é uma tendência que está sendo abraçada por uma pequena parcela das empresas, que incorporam práticas sustentáveis nos mais diferentes estágios e níveis de investimento. Porém, a maior relevância desse movimento é que as organizações estão tomando consciência que a sustentabilidade gera resultados e agrega valor quando está permeada nos negócios, fazendo parte das decisões e atividades cotidianas. Ou seja, estamos tratando do processo de desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade nas empresas.

Para as empresas atentas a essa tendência, a sustentabilidade representa um novo valor, uma nova forma de se fazer negócios, visando manter-se em evidência no longo prazo, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável da sociedade e do planeta. É dessa forma que a

sustentabilidade pode gerar diferencial competitivo. Neste sentido, a gestão sustentável pode abrir caminhos promissores para que as empresas de diferentes setores tenham uma visão mais abrangente do seu desempenho. Seguindo este raciocínio, o sucesso estará cada vez mais dependente da visão de longo prazo, do aprimoramento das práticas de sustentabilidade no próprio negócio e na cadeia de valor, e da melhoria dos padrões de relacionamento da empresa com seus stakeholders.

SUSTENTABILIDADE NO VAREJO: ENVOLVENDO FUNCIONÁRIOS, FORNECEDORES E CONSUMIDORES EM TORNO DE UM NOVO VALOR

O varejo no Brasil vem passando por mudanças no que diz respeito a sua estrutura e à incorporação de iniciativas de sustentabilidade na gestão dos seus negócios. Isso vem impactando a forma como as empresas varejistas estão se relacionando com seus *stakeholders* e exigindo novos rumos para as políticas de comunicação das redes de varejo.

O setor é responsável pela comercialização de produtos e serviços e tira proveito de um mercado interno em que a renda do consumidor tem aumentado significativamente, pois o Brasil passou dos 200 milhões de habitantes recentemente, e desse total o governo federal estima que 53% da população (106 milhões de pessoas) fazem parte da classe média emergente. Além disso, uma somatória de outros fatores tem contribuído para a evolução do setor varejista tais como a estabilidade econômica, o aumento da oferta de crédito, o crescimento do Produto

Interno Bruto (PIB) e os baixos índices de desemprego. Da mesma forma, o avanço do setor varejista tem estimulado a formação de um novo consumidor, que ascende socialmente pelo consumo, mas que também está cada vez mais conectado e consciente.

As empresas varejistas também dão uma contribuição efetiva para a geração de empregos e renda para uma grande parcela da população brasileira. Neste caso são oferecidas milhares de oportunidades de trabalho para pessoas que moram no entorno onde as lojas estão instaladas, o que ajuda a aproximar o setor da comunidade, potencializando uma das suas principais características, que é ser a ponte entre a indústria e os consumidores. Além disso, o setor varejista vem passando por uma verdadeira revolução no que diz respeito à compreensão do tema sustentabilidade e da sua aplicação na gestão dos seus negócios. Esse movimento vem impactando a forma como o varejo desenvolve suas operações e lojas, a maneira como o setor se relaciona com seus fornecedores (cadeia produtiva) e exigindo a criação de novas estratégicas de comunicação dos varejistas com funcionários e consumidores.

Uma parcela das empresas varejistas vem buscando promover o consumo consciente em suas ações de comunicação e no ponto de venda, reformar ou construir novas lojas utilizando materiais e equipamentos que diminuam o consumo de recursos naturais, na tentativa de gerar benefícios para o meio ambiente e também de reduzir o custo de suas operações. Pesquisas realizadas pelo GVcev - Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getulio Vargas, em 2011 e 2012, com profissionais brasileiros do varejo e seus fornecedores comprovam que os investimentos mais relevantes em sustentabilidade estão ligados

a funcionários, operações e consumidores. A primeira edição da pesquisa, em 2011, apontou que, no caso dos funcionários, as empresas estão investindo em práticas que garantam o respeito ao indivíduo, melhores condições de trabalho, e oportunidades para educação e desenvolvimento profissional. Os esforcos direcionados aos consumidores têm envolvido iniciativas como o incentivo ao consumo consciente, o aumento da oferta de produtos sustentáveis e o estímulo à reciclagem. Nas operacões, a preferência é por práticas de combate ao desperdício e redução do lixo produzido, gerenciamento de resíduos sólidos e economia no consumo de papel, energia e água. Na segunda edição da pesquisa, em 2012, os profissionais das grandes empresas varejistas eram os que mais acreditavam na possibilidade das práticas de sustentabilidade gerarem lucros para o negócio. Esse grupo trata a sustentabilidade no varejo como uma relação de troca entre a empresa e a sociedade e, por isso, suas companhias investem em economia de consumo de recursos naturais, combate ao desperdício, logística reversa e conscientização da comunidade.

O varejo, por sua própria natureza, é um grande motivador do consumo de produtos e serviços, uma vez que é uma atividade intermediária entre a produção e o consumo. Apesar disso, o setor está se alinhando com as novas exigências dos consumidores que não querem comprar produtos de empresas que contaminam o meio ambiente, que não respeitam os direitos de seus trabalhadores e não se responsabilizam pelo impacto nas comunidades do seu entorno. Tal comportamento está acontecendo porque uma parcela das empresas tem se esforçado para que o setor varejista deixe de estar associado à promoção do consumo desenfreado e, sobretudo, com os

resíduos gerados após o consumo dos produtos e serviços (MACEDO, 2007, p. 8). Ao investir na gestão sustentável as empresas varejistas buscam atender à demanda de uma parcela ainda pequena, mas significativa de consumidores, dando sua contribuição para um assunto que tende a ser uma preocupação cada vez mais ampla no conjunto da sociedade (PARENTE et al.: 2004).

Para os varejistas adotar práticas sustentáveis em suas operações pode ser uma forma de orientá-los na busca pela vantagem competitiva no longo prazo e também uma forma de aproximá-los cada vez mais dos seus públicos internos e externos. (PINTO, 2004; PINTO; LARA, 2004; ALIGLERI, 2008; ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

As grandes empresas varejistas no Brasil, por exemplo, têm mais condições de influenciar diretamente seus fornecedores para que sejam parceiros em suas práticas sustentáveis e a razão para essa postura é a pressão econômica entre a empresa e seus fornecedores. O varejista pode estimular os fornecedores para que sigam critérios de produção de seus produtos e/ou serviços levando em consideração o respeito à legislação fiscal e trabalhista, favorecendo a erradicação do trabalho infantil e do trabalho escravo da cadeia produtiva. As grandes redes de varejo também são uma grande força para, juntas, estimularem seus fornecedores a oferecer produtos mais sustentáveis aos consumidores nos próximos anos.

O "CONTINUUM DA COLABORAÇÃO" DE AUSTIN: IDENTIFICANDO OS ESTÁGIOS DE SUSTENTABILIDADE

De acordo com James Austin (2001), uma das maneiras das empresas contribuírem com a sociedade é por meio de parcerias com organizações com e sem fins lucrativos. Baseado em estudos realizados sobre alianças setoriais, publicados ao longo das duas últimas décadas (AUSTIN, 2000, 2001, 2003; AUSTIN et al., 2005; AUSTIN; HERRERO; REFICCO, 2004), o referido autor apresenta um esquema sobre o tipo de relacionamento ou estágio que as empresas mais privilegiam quando se trata de iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade. Esse esquema é denominado "Continuum da Colaboração" (AUSTIN, 2001). Para o autor, o envolvimento empresarial com as questões sociais geralmente resulta em alguma forma de cooperação com organizações sem fins lucrativos, ou seja, em uma relação intersetorial. Segundo ele, esse tipo de parceria é mais proveitoso porque costuma ter "indicadores de desempenho, dinâmica competitiva, culturas organizacionais, estilos decisórios, competências de pessoal, linguagens profissionais, estruturas de incentivo e motivação e conteúdo emocional visivelmente diferentes" (AUSTIN, 2001, p. 29).

O "Continuum da Colaboração", segundo Austin (2001), propicia aos parceiros categorizar suas alianças, compreender de que maneira essas parcerias evoluem com o tempo e analisar as mudanças resultantes dessas relações entre as organizações. Os três estágios de colaboração pelos quais uma relação pode passar são: o filantrópico, o transacional e o integrativo. Segundo Austin, Herrero e Reficco (2004, p. 36) "à medida que se avança nesse contínuo, o vínculo entre a empresa e a organização da sociedade civil se intensifica, se torna mais complexo e adquire maior valor estratégico".

No estágio filantrópico, a natureza do relacionamento entre a empresa e a organização é principalmente de doador e beneficiário. Ou seia, é de cunho assistencial, centrada na boa vontade, com aspecto paternalista. O relacionamento entre as organizações está condicionado a doações anuais da empresa em favor da organização sem fins lucrativos. Os recursos financeiros recebidos podem ser significativos para a organização sem fins lucrativos, porém não costumam ser economicamente críticos para nenhuma das partes. Esse tipo de parceria normalmente se limita a solicitar e receber uma doação, sem complexidade administrativa e nenhum vínculo estratégico para a missão das duas organizações. Além disso, não há preocupação em acompanhar ou relatar a utilidade ou o impacto dos recursos recebidos. No relacionamento filantrópico, os benefícios para as partes são modestos. Para a empresa, o valor doado é uma forma de promover sua imagem de instituição preocupada e responsável. No estágio transacional, a empresa e a organização sem fins lucrativos estabelecem uma troca de recursos por meio de ações específicas, como por exemplo, marketing ligado a causas, patrocínios, licenciamentos, entre outros acordos de serviços remunerados. Neste caso, o envolvimento dos parceiros é mais intenso e a geração de valor costuma ter um caráter de mão dupla. Essa parceria estimula também as competências essenciais das duas organizações, envolvendo novas oportunidades de troca de recursos e conhecimento entre as partes. A parceria ganha maior importância para as missões e estratégias das duas organizações e aumenta a complexidade da aliança, ampliando-se também a natureza e magnitude dos benefícios (AUSTIN et al., 2005). Do lado da empresa, essa relação começa a ter um alinhamento com as operações comerciais e com as atividades cotidianas. Nesse estágio, ao invés da simples transferência de recursos financeiros da empresa para a entidade, a relação também passa a contar com o envolvimento do pessoal da companhia, gerando benefícios ligados à motivação e à autoestima dos funcionários (AUSTIN, 2001). No estágio integrativo as aliancas setoriais comecam a demonstrar uma convergência de missões, sincronização de estratégias e valores compatíveis (AUSTIN et al., 2005). Nesse nível, a empresa e a entidade sem fins lucrativos passam a ter um relacionamento mais forte, desenvolvendo diversas atividades conjuntas que geram benefícios mútuos. Nesse ponto da parceria os esforços são combinados para a geração de um valor tanto social guanto econômico. O relacionamento comeca a se identificar como uma ioint venture bem gerida e integrada, onde a gestão é compartilhada entre as partes e a alta administração está comprometida e engajada com a parceria. Dessa forma, a cultura das organizações começa a assimilar essas novas práticas passando a criar processos e comportamentos com o objetivo de solidificar a parceria (AUSTIN, 2001).

O *Continuum* da Colaboração, representado pelo Quadro 1, mostra os relacionamentos da parceria entre as organizações em cada um dos três estágios.

Quadro 1: Continuum da Colaboração de Austin

	ESTÁGIO 1		ESTÁGIO 1		ESTÁGIO 1	
ESTÁGIO DO RELACIONAMENTO	FILANTRÓPI	CO	TRANSACIONA	AL IN	TEGRATIVO	
Nível de compromisso	Fraco			→	Intenso	
Importância para a missão	Periférica				Estratégica	
Magnitude dos recursos	Pequena				Grande	
Escopo das atividades	Estreito				Amplo	
Nível de interpretação	Esporádico -				Intenso	
Complexidade da gestão	Simples			→	Complexa	
Valor estratégico	Modesto			→	Importante	

FONTE: ADAPTADO DE AUSTIN (2001, P. 47)

Quando o relacionamento passa de um estágio para o outro, o nível de envolvimento dos parceiros se altera de fraco para intenso. A importância da parceria para a missão das organizações muda de periférica para estratégica. Por consequência, aumentam a magnitude de recursos destinados ao

relacionamento e as atividades desenvolvidas pela parceria. Naturalmente, a interação entre os parceiros torna-se mais intensa e a complexidade administrativa da aliança fica mais sofisticada. Todo esse movimento faz com que o valor estratégico da parceria passe de um nível modesto para muito relevante.

presente estudo é importante ressaltar que o Continuum da Colaboração foi utilizado para analisar os estágios de atuação sustentável de grandes empresas varejistas do Estado de São Paulo, tendo em vista que Austin (2001) recomenda a aplicabilidade da estrutura do continuum em outros setores do mercado. Segundo ele, apesar do Continuum da Colaboração ter sido elaborado empiricamente com foco no relacionamento entre empresas e entidades sem fins lucrativos, o esquema pode ser perfeitamente utilizado para categorizar e pensar estrategicamente sobre outras formas de relacionamento ou de atuação das empresas nas áreas de responsabilidade social e sustentabilidade como é o caso deste trabalho. Estudos desse tipo foram empreendidos no Brasil anteriormente por Terepins (2005), Costa Santos e Costa (2005; 2006) e Parente e Terepins (2006: 2008: 2009) com o objetivo de explorar a atuação de empresas varejistas brasileiras com relação às suas ações de responsabilidade social e sustentabilidade, por meio da verificação do estágio em que estas se encontravam naquela época. Entretanto, essas pesquisas precursoras focavam a temática apenas do ponto de vista da administração de empresas e, nenhuma delas, deu ênfase à questão do processo de comunicação como importante processo na disseminação das práticas da sustentabilidade, que é o objeto de aprofundamento nesta pesquisa.

PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO POR GRUNIG

Grunig (1992) afirma que existem duas teorias antagônicas para explicar como a comunicação se comporta no âmbito das organizações. Esses dois modelos de comunicação foram denominados pelo autor de paradigma simbólico e paradigma comportamental.

O paradigma simbólico considera a comunicação como uma forma de defesa, pois trata de influenciar os públicos a tomarem decisões a favor da organização. Este modelo de comunicação está associado aos conceitos de imagem, reputação, marca e identidade. O foco desse paradigma está na transmissão de mensagens, no uso das campanhas publicitárias, nas relações com a imprensa e nos efeitos da mídia (GRUNIG, 1992). Este paradigma reduz a comunicação a um papel tático nas organizações, de modo que sempre os processos de comunicação visam a manter o discurso retórico e os interesses da organização em detrimento aos interesses dos seus públicos. O paradigma comportamental, por outro lado, direciona esforcos para que os profissionais de comunicação participem das decisões estratégicas da organização, propiciando a análise e o gerenciamento dos seus comportamentos. Atuando neste modelo a comunicação é vista como articuladora do relacionamento entre a organização e seus diversos públicos (GRUNIG, 1992). Neste paradigma a comunicação assume a condição de processo estratégico e sua prioridade é estabelecer uma via de mão dupla que propicie o diálogo com os públicos estratégicos, incluindo-os nos processos de decisão da organização. Por isso, Grunig (1992; 2009) acredita que o paradigma comportamental posiciona os processos de comunicação em uma abordagem ética, eficaz e socialmente responsável. De acordo com esse paradigma, as organizações que se dedicam a desempenhar processos de comunicação mais éticos são vistas mais positivamente pelos seus públicos de interesse (Freeman, 2006; Gower, 2006).

A força do processo comunicativo não está apenas na difusão de informações, mas prioritariamente no fortalecimento dos vínculos, no diálogo, na construção coletiva da realidade e, também, na possibilidade de influenciar positivamente mudanças de comportamentos individuais e coletivas. Esse caráter colaborativo do processo de comunicação favorece positivamente a implantação dos projetos de sustentabilidade, que requerem uma abertura e aceitação dos públicos. Neste sentido Gruniq (2009) aponta que

uma organização responsável é aquela que assume as consequências que exerce sobre os seus públicos. A organização que é responsável pelos seus públicos normalmente comunica-se simetricamente com eles. Se a comunicação for eficaz, construirá bons relacionamentos com a organização (GRUNIG, 2009, p. 33).

Essa definição de organização responsável se torna verdadeira quando os processos de comunicação colaboraram com o modelo de gestão para que a empresa se posicione como um importante ator socioambiental. Atuando dessa maneira a empresa estabelece e compartilha suas decisões por meio do relacionamento com múltiplos públicos e do compartilhamento de meios e conteúdos comprometidos com a transparência e com o diálogo contínuo.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa primeiramente foi realizada uma revisão de literatura sobre os temas sustentabilidade, varejo e comunicação, que nos proporcionou o entendimento de conceitos chave para formular as questões de pesquisa e planejar a fase de coleta de dados. Em seguida uma pesquisa de campo foi aplicada a 12 empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo dos setores de supermercados, móveis e eletrodomésticos, farmácias, moda e materiais de construção.

O resultado obtido com as doze empresas varejistas pode ser considerado relevante para uma análise desses setores, uma vez que essas empresas da amostra são responsáveis por um faturamento total de R\$ 115,27 bilhões e empregam mais de 347.000 funcionários. Juntas, elas contam com 5.753 lojas distribuídas por todos os estados do Brasil, além das suas operações de *e-commerce*.

Como critério de seleção da amostra foi utilizado o Ranking das 100 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro do Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo e do Mercado de Consumo (IBEVAR, 2012). Entre os cem maiores varejistas foram selecionadas vinte empresas dos setores de supermercados, móveis e eletrodomésticos, farmácias, moda e materiais de construção com sede no Estado de São Paulo para participar da pesquisa.

A pesquisa de campo realizou dezessete entrevistas em profundidade com executivos que estão no comando dos departamentos e/ou setores de Comunicação e Sustentabilidade das doze empresas da amostra. Os profissionais foram identificados somente pelo cargo e as empresas classificadas por letras de A a L.

Os dados coletados em entrevistas foram analisados com base na "Matriz de Sustentabilidade x Comunicação" desenvolvida pelo pesquisador e tinham o objetivo de identificar em que estágio de sustentabilidade se encontravam as empresas varejistas pesquisadas e verificar em que paradigma da comunicação os processos de comunicação se davam.

RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados da pesquisa foram analisados de acordo com a matriz elaborada pelo pesquisador. Desta análise surgiram cinco evidências que dizem respeito à relação estabelecida entre os processos sustentabilidade e comunicação – segundo Austin (2001) e Grunig (1992) nas doze empresas pesquisadas neste estudo.

1) Das três dimensões que compõem o "triple bottom line", a dimensão ambiental é prioridade na prática da sustentabilidade nas empresas varejistas. Nove das doze empresas pesquisadas enfatizam a dimensão ambiental no desenvolvimento de projetos de sustentabilidade. Concluímos ainda que as empresas varejistas de grande porte investem em iniciativas ambientais por dois motivos básicos: a) estrita legislação ambiental brasileira; b) expectativa de diminuição dos custos de operação.

2) No processo de comunicação das empresas varejistas existe predominância de campanhas publicitárias para divulgação de produtos e serviços.

No setor varejista o processo de comunicação se dá mediante campanhas publicitárias. Os maiores esforços do processo de comunicação das grandes empresas do varejo têm como foco promover suas vendas e conquistar o maior número de consumidores, uma vez que a concorrência entre as empresas do setor é muito forte. Observando-se os encartes e espaços publicitários em jornais, revistas e meios eletrônicos, grande parcela dos recursos financeiros está direcionada às mídias impressa de massa e eletrônica.

A postura de posicionar-se no mercado por meio de um grande esforço publicitário usando a de mídia impressa e eletrônica fica evidenciada em oito das doze empresas pesquisadas. Entendemos que, desta forma essas empresas praticam o paradigma simbólico de comunicação (GRUNIG, 1992), que reforça a divulgação e a manutenção da imagem positiva, sempre adotando uma postura de "defesa" ao mostrar que a empresa é a mais qualificada em seu ramo de atuação.

3) As grandes empresas varejistas ainda têm que evoluir em relação às suas práticas de sustentabilidade, pois a maioria das empresas ainda não compreende a sustentabilidade como um "valor" para o negócio.

O varejo está começando a colocar em prática projetos de sustentabilidade. Contudo, as grandes empresas do setor varejista ainda não atingiram o estágio ideal de suas práticas sustentáveis, que segundo Austin (2001), é o *integrativo*,

aquele em que a empresa incorpora os princípios de sustentabilidade à sua missão, cultura e reconhece o valor estratégico do assunto em suas atividades nas diferentes áreas do negócio. Como o setor é muito diversificado, as empresas estão em estágios distintos em relação às práticas sustentáveis. Apesar de algumas empresas pesquisadas servirem como exemplo de modelo de gestão que visa à sustentabilidade, seja pela influência da sua matriz estrangeira ou pela obrigatoriedade da legislação ambiental, a maioria das empresas varejistas está longe de alcançar esse estágio.

Segundo os resultados obtidos, apenas guatro das doze empresas pesquisadas foram classificadas no estágio integrativo. Essas organizações procuram introduzir a sustentabilidade nas suas operações diárias e fazem com que critérios sustentáveis seiam adotados e praticados pelos seus funcionários e fornecedores. Apesar dessas quatro empresas serem classificadas no estágio integrativo, elas ainda têm um desafio que é engajar o consumidor nesse processo, uma vez que uma parcela considerável da população ainda não valoriza o consumo consciente na escolha dos produtos e servicos, em detrimento da escolha dos produtos e/ou servicos pelo preco. Três empresas foram classificadas no estágio transacional, uma vez que são organizações que estão em um nível intermediário das suas práticas de sustentabilidade. Esse grupo de empresas enxerga a sustentabilidade como uma oportunidade de diminuir o impacto das suas operações na comunidade e no meio ambiente, mas ainda encontra uma grande dificuldade para internalizar os conceitos e as práticas sustentáveis em seu modelo de gestão.

Entre as doze empresas da amostra, cinco encontram-se no *estágio filantrópico*. Essas empresas, apesar de estarem engajadas com alguma iniciativa social ou ambiental, ainda realizam projetos sem nenhum vínculo com o seu negócio e sem entender o valor estratégico da sustentabilidade.

4) Diferenças na prática de sustentabilidade entre os setores varejistas pesquisados.

Como foram pesquisadas empresas de cinco setores varejistas verificou-se que existem diferenças entre os setores com relação à prática da sustentabilidade.

No setor de supermercados, dos três supermercados que participaram da amostra, dois encontram-se no estágio *integrativo* de sustentabilidade enquanto o terceiro aparece no estágio *filantrópico*.

No setor de móveis e eletrodomésticos, as empresas pesquisadas encontram-se em lados opostos. Uma empresa está no estágio *integrativo* no desenvolvimento de seus projetos enquanto a outra empresa está no estágio *filantrópico*, realizando apenas ações pontuais.

As empresas representantes do setor de farmácias que participaram da pesquisa demonstraram que seu interesse pela sustentabilidade vem aumentando gradativamente. As duas redes analisadas encontram-se no estágio transacional, em um momento intermediário das práticas sustentáveis.

As duas empresas do setor de moda que participaram da pesquisa encontram-se no *estágio filantrópico* e demonstram que o varejo de moda é um dos setores varejistas que menos percebe a importância da sustentabilidade para o negócio.

Por fim, no setor de materiais de construção, as três empresas avaliadas encontravam-se em estágios diferentes, uma no filantrópico, uma transacional e outra no integrativo.

5) A sinergia entre comunicação e sustentabilidade nas grandes empresas varejistas é influenciada pelo porte das empresas e acontece somente naquelas que foram identificadas no estágio integrativo de Austin (2001) e no paradigma comportamental de Grunig (1992).

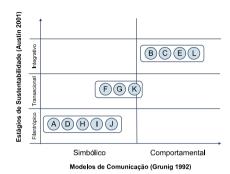
A Matriz de Comunicação e Sustentabilidade, representada pelo Gráfico 1, apresenta o posicionamento das empresas pesquisadas em três grupos. Tal distribuição na matriz aponta tanto para o comportamento das organizações em relação aos estágios de sustentabilidade de Austin (2001) como para os paradigmas de comunicação de Grunig (1992).

O grupo de empresas nominado como **ADHIJ** está posicionado no **quadrante filantrópico-simbólico** da matriz. Ou seja, são as empresas varejistas que se encontram no *estágio filantrópico* das práticas sustentáveis e no *paradigma simbólico* do processo de comunicação. Essas empresas ainda não percebem a sustentabilidade como um valor estratégico para seus negócios e também não se preocupam em desenvolver processos de comunicação mais elaborados, porque geralmente não contam com áreas de Comunicação em sua estrutura formal ou porque as atividades de comunicação estão agrupadas na área de Marketing. Nesta situação, o foco está somente na promoção de seus produtos e serviços para os consumidores e para isso utilizam ferramentas de comunicação disponíveis no ponto de venda tais como tabloides, cartazes, folhetos, etc.

O grupo de empresas **FGK** posiciona-se no **quadrante transacional-simbólico** e identifica as empresas que se encontram no *estágio transacional* em relação à sustentabilidade e atuam de acordo com o *paradigma simbólico* do processo de

comunicação. É interessante notar que esse bloco representa o "grupo de transição", pois está composto por aquelas empresas que compreendem e buscam inserir a sustentabilidade no dia-adia das suas operações, mas essa prática ainda não está integrada com o negócio. Com respeito aos processos de comunicação, as empresas que fazem parte desse bloco chegam a transitar dentro dos dois paradigmas, dependendo da situação. Entretanto, a major preocupação dessas redes ainda é que os processos de comunicação sejam capazes de colaborar para que imagem e reputação sejam positivas, reforçando sua marca, mais do que se comprometer com um relacionamento simétrico com seus públicos estratégicos. Por isso, esse grupo de empresas está mais identificado com o paradigma simbólico. Excepcionalmente essas empresas também procuram integrar as atividades de comunicação e sustentabilidade para consequir engajar os funcionários nas suas práticas sustentáveis ou até mesmo criar processos de comunicação de mão dupla com os stakeholders no sentido de abrir um canal de diálogo e participação nas decisões da companhia.

Gráfico 1 — Matriz relacionando os estágios de sustentabilidade das empresas pesquisadas segundo o Contínuo da Colaboração de Austin (2001) e os Paradigmas de Comunicação de Grunig (1992)



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

As empresas **BCEL** estão posicionadas no **quadrante integrativo-comportamental**, que destaca as companhias que compartilham do *estágio integrativo* da sustentabilidade e que se encontram no *paradigma comportamental* da comunicação. Esse grupo trata a sustentabilidade de forma estratégica e engloba empresas em que a alta administração está disposta a modificar os processos organizacionais para atingir objetivos socioambientais e econômicos simultaneamente. Essas empresas contam com uma estrutura eficaz para desenvolver seus projetos de sustentabilidade e conseguem incorporar os

conceitos e as práticas internamente, engajando públicos internos e externos nas iniciativas realizadas. As empresas que fazem parte desse terceiro e último bloco conduzem seus processos de comunicação com responsabilidade e transparência, buscando compartilhar suas estratégias e seu posicionamento sustentável com todas as áreas. As áreas de Sustentabilidade e Comunicação dessas companhias são ligadas à alta direção e costumam atuar em conjunto em prol dos objetivos da organização e estabelecer uma relação de entendimento com seus públicos prioritários. Seus processos de comunicação têm um caráter simétrico e de mão dupla, somando esforços com os processos de sustentabilidade para alcançar resultados duradouros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma análise da literatura especializada no assunto em questão mostra que são poucos os estudos a respeito da relação entre comunicação e sustentabilidade no setor varejista. Desta forma, este estudo apresenta evidências que permitem considerar os resultados como um indício no contexto das empresas varejistas.

De acordo com a pesquisa, há uma tendência das empresas varejistas em priorizar o desenvolvimento de projetos ambientais e isso se dá pela obrigatoriedade de cumprir a legislação vigente e para reduzir custos de operação por meio das práticas sustentáveis.

Também se observa que as campanhas publicitárias para divulgação de produtos e serviços predominam nas empresas

varejistas, pois uma grande parcela dos esforços de comunicação está direcionada à promoção de vendas e à conquista de mais consumidores.

Segundo os resultados obtidos, o setor varejista está em um momento de transição do *estágio filantrópico* para o *estágio integrativo* em suas práticas de sustentabilidade. Mas, a sustentabilidade ainda precisa ser definida e praticada como um valor intrínseco à organização e esse valor tem que ser incorporado de maneira transversal pelos grandes varejistas, de modo a permear todas as decisões e ações das empresas. Por enquanto, a maioria das empresas pesquisadas tem um discurso distante das práticas.

Os resultados indicam que apenas um terço das empresas pesquisadas neste estudo consegue estabelecer sinergia entre comunicação e sustentabilidade. Essa sinergia é influenciada pelo porte das empresas e acontece naquelas que foram identificadas no estágio integrativo de Austin (2001) e no paradigma comportamental de Grunig (1992). Nestas empresas as áreas de Sustentabilidade e Comunicação estão vinculadas à alta direção e atuam simultaneamente para atingir os objetivos do negócio e manter o diálogo transparente com os seus públicos prioritários. Neste grupo de empresas o processo de comunicação é simétrico, uma vez que já contam com um longo histórico de práticas de sustentabilidade e, por isso a experiência acumulada colabora para aprimorar o que está sendo realizado.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L. M. Gestão estratégica da responsabilidade social em supermercados: uma resposta para o processo de engajamento. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO, 1., 2008, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FGV-EAESP, 2004. 1 CD-ROM.

ALIGLERI, L. M; ALIGLERI, L. A; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

AUSTIN, J. E. Marketing's role in cross-sector collaboration. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 11, n. 1, pp. 23-39; 2003.

______. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

______. Strategic collaboration between nonprofits and business. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 69-97, mar. 2000. Disponível em: http://nvs.sagepub.com/content/29/suppl 1/69>. Acesso em 16 mar. 2012.

AUSTIN, J. E. et al. **Parcerias sociais na América Latina**: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

AUSTIN, J. E.; HERRERO, G.; REFICCO, E. A nova rota: alianças sociais estratégicas. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 12, p. 34-44, dez. 2004.

GELMAN, J. J. (Coord.). Varejo e responsabilidade social : visão estratégica e práticas no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap. 6, p. 87-101.
As ações de responsabilidade social no varejo brasileiro: uma análise exploratória. In: Revista de Administração FACES Journal , Universidade FUMEC, Belo Horizonte, vol. 4, n. 2, p. 49-68, jul-dez, 2005. Disponível em: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve = 194016883005> Acesso em: 10 set. de 2012.
ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca . São Paulo: Makror Books, 2001.
Onda socioambiental agora é pra valer, diz especialista. Gazeta Mercantil , São Paulo, 14 jun. 2007. Finanças, p. B-2. Depoimento a Aluísio Alves. 2007.

COSTA SANTOS, R.; COSTA, F. J. Ações colaborativas de responsabilidade social no varejo brasileiro. In: PARENTE, J.,

CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO (GVCEV). Sustentabilidade nas Organizações Brasileiras: Onde Estamos? – Edição

______. Sustentabilidade nas Organizações Brasileiras:
Onde Estamos? – Edicão 2012. São Paulo, FGV-EAESP, 2012.

2011. São Paulo, FGV-EAESP, 2011.

Janeiro: FGV, 1991.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E
DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum.** 2ed. Rio de

Freeman, B. Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility, **Public Relations Quarterly**, v. 51, n. 1, p. 12-19, 2006.

FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa**: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade. Rio de Janeiro: FBDS, 2009.

GOWER, K. K. Truth and transparency. In: Fitzpatrick, K.; Bronstein, C. (Eds.) **Ethics in Public Relations**: responsible advocacy. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 89-106, 2006.

GRUNIG, J. E. (Org). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale: Erlbaum Associates, 1992.

______. Definição e posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, parte 1, cap. 1, p. 17-34.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo e do Mercado de Consumo (IBEVAR). **Ranking 2012**: 100 melhores empresas do varejo brasileiro. São Paulo, nov. 2012.

PARENTE, J. et al. Varejo socialmente responsável. In: PARENTE, J. (Coord.). **Responsabilidade social no varejo**: conceitos, estratégias e casos no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2004. cap. 1, p. 3-17.

PARENTE, J. G.; TEREPINS, F. M. Responsabilidade social empresarial do varejo no Brasil: um estudo multi casos em empresas de grande porte. In: IX SIMPOI, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2006.

______. Responsabilidade social no varejo: estágios de gestão. In: PARENTE, J.; GELMAN, J. J. (Coord.). **Varejo socialmente responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 6, p. 91-116.

______. Responsabilidade social empresarial do varejo no Brasil. In: **Revista ANGRAD**, v. 10, n.4, out.-nov.-dez, 2009.

PINTO, R. M. Gestão social no varejo: discussões teóricas e pesquisa empírica. **Alcance**, UNIVALI, Itajaí, SC, v. 11, n. 3, p. 339-357, set.-dez. 2004.

PINTO, R. M., LARA, J. E. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV-EAESP, São Paulo, SP, Edição Especial Minas Gerais, v. 44, abr.-dez. 2004.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TEREPINS, F. M. **Responsabilidade social empresarial do varejo no Brasil**: um estudo multi casos em empresas de grande porte. 2005. 247 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2005.

NOTAS

68 Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (EAESP/FGV), Gerente Executivo do GVcev - Centro de Excelência em Varejo e Pesquisador do Programa Varejo Sustentável e Base da Pirâmide. Professor de Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade dos MBAs da FGV, luiz.macedo@fgv.br.

69 Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Professora-pesquisadora dos programas de pós-graduação e graduação da ECA-USP. Vice-coordenadora do Centro de Estudos e Pesquisas em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) da ECA-USP. Diretora Editorial da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Pesquisadora da International Association of Business Communicators (IABC), maferrar@usp.br.

DESAFIOS À COMUNICAÇÃO PÚBLICA EM PROCESSOS DE GESTÃO COMPARTILHADA: A INTERLOCUÇÃO ENTRE PODER PÚBLICO E CIDADÃOS NA PROPOSTA DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE

Márcio Simeone Henriques⁷⁰ Laura Nayara Pimenta⁷¹

RESUMO

O presente artigo é fruto de um estudo exploratório da Gestão Compartilhada de Belo Horizonte e seus desenhos institucionais. Busca-se compreender o significado do termo "gestão compartilhada" e suas implicações para a gestão pública, sob a perspectiva da comunicação pública. São assinaladas algumas formas como o termo vem sendo utilizado, buscando mostrar seu sentido aplicado. A partir da compreensão do termo, são evidenciadas as configurações institucionais da forma de gestão proposta pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, a fim de entender que tipo de participação é esperado nesse desenho, e o processo de relacionamento entre o poder público e os cidadãos e os processos comunicacionais que nele ocorrem.

Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação Pública; Gestão Compartilhada; Desenho Institucional.

INTRODUÇÃO

Desde a promulgação da Constituição de 1988, as instituições políticas brasileiras têm passado por profundas modificações. Essas transformações requerem modelos de gestão pública que seiam inovadores e que atendam ao que está preconizado nas legislações ambientais e urbanas (Lei das Águas e Estatuto da Cidade, por exemplo). Nesse contexto, surge a nocão de gestão compartilhada, que propõe um sistema que abrange cooperação, compartilhamento, transparência e protagonismo social como forma de promover o exercício democrático. Esta noção nos instigou pelo fato da Prefeitura de Belo Horizonte criar uma secretaria para tratar especificamente das questões relacionadas a uma proposta participativa de gestão a Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Compartilhada, o que nos leva a questionar quais são as intenções da PBH com esse modelo e que mudanças ele implica nos processos participativos que a capital já apresentava.

Essa nova forma de gestão pública culmina, especialmente, em arranjos institucionais que possibilitem a participação social nos negócios públicos, colocando novas demandas para a comunicação do poder público. Desse modo, o processo comunicativo não deve se restringir a ser simplesmente informativo, a fim de prestar contas aos cidadãos das atividades que realizam ou informar sobre o uso de seus diversos serviços. A implantação de canais participativos onde se possa dialogar

sobre políticas públicas faz com que o poder público tenha que se moldar a um novo tipo de relação com os cidadãos, buscando estabelecer com a sociedade civil um relacionamento de interlocução e cooperação.

Todavia, o desafio da comunicação não está apenas na relação com os cidadãos. Os arranios institucionais dos canais participativos interferem fortemente no potencial de interlocução da comunicação pública. A normatividade desses canais conforma a ação dos profissionais de comunicação, podendo impor barreiras que dificultam o relacionamento entre o poder público e a sociedade civil ou possibilitar uma major interação entre as partes. Considerando esse contexto, o presente artigo pretende elucidar o significado e as implicações do sistema de gestão compartilhada, bem como compreender como se constitui a sua arquitetura institucional e os processos comunicativos que nela ocorrem. Para isso, traremos para a discussão o caso da Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Compartilhada de Belo Horizonte. Utilizamos para este estudo, além da tradicional pesquisa bibliográfica, a análise de documentos obtidos diretamente da SMAGC - como o Boletim Gestão Compartilhada -, bem como das informações disponibilizadas no Portal Gestão Compartilhada, onde encontramos mapas, gráficos e tabelas com dados sobre a capital. Além disso, realizamos uma entrevista em profundidade com a Gerente de Mobilização Social da Gestão Compartilhada da PBH.

BREVE OLHAR SOBRE A GESTÃO COMPARTII HADA

Com a definição do Brasil como um Estado Democrático de Direito, pela Constituição Federal de 1988, várias concepções que defendem a ideia da participação popular na gestão pública emergiram, mas com noções fluidas e com pouco embasamento teórico-conceitual. Uma dessas concepções é a noção de gestão compartilhada. Tal noção nos chamou a atenção pelo fato da Prefeitura de Belo Horizonte criar uma secretaria que deve tratar especificamente das questões relacionadas à gestão compartilhada. Isso posto, eis que nos surge uma inquietação: afinal, o que significa uma gestão compartilhada? Qual a sua origem e implicações?

Segundo Costa (2009), o conceito de gestão compartilhada não é reconhecido na Teoria da Administração. Contudo, nos últimos anos, o termo tem sido bastante utilizado, envolvendo diferentes sentidos que convergem no fato de considerarem a participação dos interessados – clientes, usuários, cidadãos – na gestão de iniciativas públicas ou privadas. O autor também ressalta que o termo em questão é recorrente nos textos que se referem aos modelos de gestão adotados em programas de desenvolvimento regional, em bacias hidrográficas, escolas e projetos de Ciência e Tecnologia que valorizam o protagonismo local (COSTA, 2009).

Ao pesquisarmos mais sobre a origem do termo gestão compartilhada, percebemos que este se tornou reconhecido a partir da Política Nacional de Recursos Hídricos – PNRH, também conhecida como "Lei das Águas". Oficialmente, a expressão "gestão compartilhada" aparece no artigo 39, § 2º, da Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997, que discorre sobre a PNRH, sendo indicada para os casos de Bacias Hidrográficas de rios fronteiriços e transfronteiriços (BRASIL, 1997). De acordo com

Torrecilha (2013), o conceito de Sistema de Gestão Compartilhada foi formulado na PNRH, de modo a se tornar um molde para as unidades da Federação no que se refere à administração das cidades, dos municípios, das regiões e das bacias hidrográficas, tanto na parceria com órgãos públicos como com representantes da sociedade civil.

Além do que é definido na Lei das Águas, o Estatuto da Cidade – Lei nº 10.257/2001 – dedica alguns artigos à chamada Gestão Democrática da Cidade, cujas disposições elucidam um conceito de gestão pública compromissada com o processo de participação social. Para Torrecilha (2013), esta noção se aproxima, guardadas as devidas proporções, do que é proposto pela gestão compartilhada, uma vez que esta, para a autora, é a possibilidade de se criar um espaço de participação para obter os melhores objetivos, para tomar decisões sobre políticas públicas, demandar serviços públicos, financiamentos, execução financeira e gestão de pessoas, bem como a transparência nas atividades realizadas no território.

Já Costa (2009), argumenta que a noção de gestão compartilhada refere-se a novos desenhos institucionais que "compartilham" algumas dimensões da gestão ou da realização de uma iniciativa de interesse comum. Assim,

a gestão compartilhada é um modelo de gestão que parte da premissa de que o Estado não é mais capaz de empreender sozinho todos os programas e projetos de interesse público. Por outro lado, pretende superar o anti-estatismo que estava presente nos modelos gerenciais de inspiração liberal, pois admite o seu papel de indutor da participação e do próprio desenvolvimento.

Desse ponto de vista, o sucesso da ação pública depende da cooperação com a Sociedade e o Mercado. Inscrevese também como uma nova forma de governança local. (COSTA, 2009, p.4)

Costa (2009) ainda expõe que a expressão gestão compartilhada assinala de forma adequada uma situação de "interorganização", cujo objetivo é alcançado mediante a ação coordenada de duas ou mais organizações, e da repartição equilibrada de autoridade e responsabilidade. Diante disso, o autor destaca que a gestão compartilhada tem sido utilizada para dizer sobre pelo menos três tipos de cooperação entre entidades autônomas: a cooperação horizontal, a cooperação vertical e a cooperação exógena.

A cooperação horizontal, ou intragovernamental, realiza-se entre organizações públicas de um mesmo nível de governo, visando à gestão integrada de programas públicos. No caso da cooperação vertical, ou intergovernamental, o relacionamento se dá em sistemas federativos em processo de colaboração mútua. Já na cooperação exógena, ou interorganizacional, as parcerias acontecem entre organizações dos setores público, privado e do terceiro setor. Mesmo estando classificados em três diferentes tipos, todos devem adotar formas de planejamento integrado, cogestão, ação conjunta, controle social e avaliação participativa, para que assim configurem uma gestão compartilhada (COSTA, 2009).

Considerando-se este contexto, como poderíamos pensar a comunicação atuando nesse sistema de gestão compartilhada? Será que os conceitos de comunicação pública trabalhados pelos teóricos da área se aplicam a esse sistema? Pensando nisso, discorreremos sobre o assunto na próxima seção.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E PROCESSOS PARTICIPATIVOS

Koçouski (2012) apresenta um conceito de comunicação pública que a concebe como uma estratégia comunicativa que ocorre quando se direciona o olhar ao interesse público, partindo da responsabilidade que o Estado tem de reconhecer e atender o direito dos cidadãos à informação e à participação em assuntos relevantes à vida em sociedade. Desse modo, a comunicação tem como finalidades promover a cidadania e mobilizar o debate de questões relacionadas à coletividade, buscando alcançar, em estágios mais avançados, negociações e consensos.

Margarida Kunsch (2012), seguindo a mesma linha de Marina Koçouski, acrescenta que as instituições públicas devem ser abertas, de modo a interagir com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo, extrapolando os limites da burocracia para chegar ao cidadão comum. Nesse contexto, a comunicação pública se configura como um elo que deve possibilitar que a instituição pública ouça a sociedade, atenda suas demandas e procure, por meio da abertura de canais, amenizar os problemas cruciais da população, como saúde, educação, transportes, moradia e exclusão social.

A noção de gestão compartilhada, como exposto, propõe um sistema que envolve cooperação, compartilhamento, transparência, protagonismo social, entre outras coisas, como forma de promover o exercício democrático. Essa proposição exige mais do que uma comunicação que se paute na difusão de informações de interesse e utilidade pública do Estado para os cidadãos. Ela exige uma comunicação que estimule a participação, crie mecanismos de escuta da sociedade civil e promova o diálogo na gestão dos negócios públicos. Portanto, um modelo de comunicação que supere a abordagem convencional de relacionamento com os públicos, faz-se necessário para que haja a interlocução entre o poder público e a sociedade civil.

Nesse sentido, parece-nos pertinente o conceito de comunicação pública de Zémor, para quem este processo diz respeito "à troca e à partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas" (1995, p. 5). Desse modo, a comunicação pública não se limita somente à difusão de informações de interesse público pelos órgãos de governo, mas assegura as relações entre Estado e cidadãos e contribui para facilitar a ação pública e garantir o debate público.

Zémor ainda argumenta que os objetivos da comunicação pública não devem se distanciar das finalidades das instituições públicas. Isso a confere as funções de informar sobre as iniciativas públicas, bem como prestar contas à população; de ouvir as demandas, as expectativas e as interrogações dos cidadãos; de contribuir para garantir o sentimento de pertencimento coletivo e a tomada de consciência do cidadão enquanto ator; e de acompanhar as mudanças, tanto comportamentais quanto de organização social (ZÉMOR, 1995).

Para Henriques (2008) a comunicação pública assim entendida não se restringe ao campo que se convencionou explorar como sendo de "relações públicas governamentais" e permite uma visão mais larga que inclua entre suas finalidades não somente a difusão de informações de interesse público pelos órgãos de governo, mas «uma prática que contribua para alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público» (HENRIQUES, 2008, p. 61).

Não obstante, vale ressaltar que o arranjo institucional dos canais participativos interfere substancialmente no potencial de interlocução. A normatividade desses canais conforma a ação dos profissionais de comunicação, tanto criando canais e momentos de interlocução - possibilitando uma maior interação que não só dão voz ao cidadão, mas também oferecem respostas mais diretas às suas demandas - quanto impondo barreiras que dificultam o relacionamento entre o poder público e a sociedade civil. Para que possamos compreender em que medida a proposta de gestão compartilhada realmente possibilita uma interlocução mais efetiva entre o poder público e a sociedade civil, faz-se necessário entender o desenho institucional que suas instâncias apresentam.

INSTÂNCIAS PARTICIPATIVAS, ARRANJO INSTITUCIONAL E GESTÃO COMPARTILHADA

Podemos considerar que as variações nos desenhos institucionais dos canais de participação podem favorecer ou colocar obstáculos à qualidade dos processos participativos e deliberativos, assim como afetar a capacidade decisória e o funcionamento desses espaços. O modelo burocrático, com sua ausência de referência em objetivos, sua estrutura rígida, sua hierarquia verticalizada com caráter excludente, mostra-se incapaz de responder aos desafios atribuídos por uma realidade complexa,

onde há grande número de intervenientes e interessados, como é o caso da gestão compartilhada (COSTA, 2009).

Diante disso, segundo Costa (2009), um governo que se propõe participativo, que pretende exercer uma gestão compartilhada, deve proporcionar instâncias com uma arquitetura institucional que permita a circulação de informações, a distribuição de autoridade e responsabilidades, o compartilhamento de decisões, o estabelecimento de parcerias e o controle e avaliação de resultados. Archon Fung (2006) ressalta que três variáveis do desenho institucional são notadamente relevantes: quem participa, como são formadas e tomadas as decisões e como estas decisões se vinculam às políticas públicas.

Assim sendo, o potencial de interlocução de uma instância participativa está diretamente relacionada às possibilidades de influência ou intervenção dos atores nos processos decisórios, bem como os alcances e objetivos que esta pretende. Outro ponto a ser analisado é a forma de acesso dos participantes a esses canais – se o processo é aberto ou ocorre por meio de representação, ou se contempla ambas as dimensões. O terceiro ponto a ser observado é o processo de tomada de decisão: se este ocorre por meio de um mecanismo agregativo ou se é de natureza deliberativa, ou ambas as dimensões (FUNG, 2006).

Sobre o processo de tomada de decisão, Avritzer (2008) defende que é possível diferenciar pelo menos três formas pelas quais a sociedade civil pode participar dele. A primeira destas formas é o que o autor nomeia de desenho participativo de baixo para cima, do qual algumas experiências de orçamento participativo no Brasil são exemplares mais conhecidos. Tal

desenho permite a livre entrada de qualquer cidadão no processo participativo e as formas institucionais da participação são constituídas de baixo para cima, ou seja, o poder público propõe o aparato institucional, mas é a sociedade civil que escolhe o que será pautado.

A segunda maneira pela qual a sociedade civil pode participar da tomada de decisão é por meio de um processo de partilha do poder, que consiste em canais nos quais atores estatais e atores da sociedade civil participam simultaneamente. Este desenho se distingue do anterior por dois motivos principais: primeiro porque não agrupa um número amplo de atores sociais e segundo porque é determinado por lei, pressupondo sanções em casos da não instauração do processo participativo, como é o caso dos conselhos de políticas públicas. Além das duas formas apresentadas, há ainda o modelo de instituição participativa no qual ocorre um processo de ratificação pública, isto é, no qual se institui um processo em que os atores da sociedade civil não participam da decisão, mas são chamados a referendá-la publicamente (AVRITZER, 2008).

Diante disso, Avritzer (2008) ainda observa que os canais participativos podem variar no seu potencial de democratizar o governo, principalmente devido ao contexto de organização da sociedade civil e à presença de atores políticos capazes de apoiar unificadamente processos participativos. Sendo assim, o êxito desses processos está relacionado não só ao desenho institucional, mas sim à maneira como se articulam desenho institucional, organização da sociedade civil e vontade política de implantar arranjos participativos. Poderíamos adicionalmente afirmar que outro fator importante para esse sucesso é uma comunicação pública que atue no sentido de favorecer não só a

participação em si, mas o fluxo de informações e o conjunto de relações entre os atores envolvidos, bem como garantir a ampla publicidade de todo o processo.

Ao retomarmos a reflexão de Costa (2009) sobre a noção de gestão compartilhada, observamos que o autor defende que seus desenhos institucionais devem compartilhar algumas dimensões gerenciais com a sociedade civil e com o mercado. Além disso, seus canais institucionais devem ser construídos de modo a serem transparentes, de permitirem a cogestão, a ação conjunta e o controle social. Assim sendo, se considerarmos as formas de tomada de decisão propostas por Avritzer (2008), as instâncias participativas da gestão compartilhada devem se conformar como canais de partilha de poder. O caso da Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Compartilhada de Belo Horizonte traz algumas especificidades em seus canais, que serão em sequida expostos e discutidos.

A PROPOSTA DE GESTÃO COMPARTILHADA DE BELO HORIZONTE

Considerada por seus gestores a capital com maior histórico de participação cidadã na gestão pública, Belo Horizonte tem utilizado canais como o Orçamento Participativo, conferências, fóruns, audiências públicas, assembleias, Planejamento Participativo Regionalizado, entre outros, a fim de melhorar a vida das pessoas. Para aprimorar esse histórico, a Prefeitura de Belo Horizonte criou, em 2011, a Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Compartilhada – SMAGC, cujo objetivo é dinamizar, organizar, expandir e integrar todas as atuais formas de

participação da cidade. Deste modo, a Prefeitura acredita estar estimulando a mobilização social, a capacitação dos representantes da sociedade e a criação de novos espaços dialógicos, ampliando a cooperação institucional e proporcionando maior transparência nas atividades governamentais. (GESTÃO COMPARTILHADA, 2014)

Mas, afinal, como a PBH compreende a gestão compartilhada? De acordo com as informações obtidas no boletim Gestão Compartilhada da Prefeitura de Belo Horizonte, a gestão compartilhada deve ser uma forma de radicalizar a democracia, ampliando as possibilidades de participação e controle social na gestão daquilo que é de interesse público. A proposta do atual governo é incorporar, na gestão compartilhada, não apenas quem formalmente ocupa funções de direção ou coordenação em organizações, conselhos municipais, mas também aqueles que coordenam grupos e movimentos religiosos, culturais ou esportivos, representantes do setor econômico e empresarial, da juventude, de referências populares, entre outros. (PBH, 2011, p.1)

Desta forma, para aperfeiçoar sua atuação, a SMAGC é dividida em quatro áreas: Sala de Situação; Acompanhamento de Colegiados; Relacionamento e Mobilização Social; Planejamento de Orçamento Participativo. A Sala de Situação é um ambiente, físico e virtual, que objetiva disponibilizar dados, informações e conhecimentos estratégicos da cidade, visando a subsidiar a definição de soluções, aprimorar a tomada de decisões e a gestão pública. No caso da gerência de Acompanhamento de Colegiados, é realizado um trabalho de acompanhamento do funcionamento dos canais participativos do município, além do desenvolvimento de uma ferramenta cuja finalidade é promover

a organização das informações internas dos colegiados – Conselhos Tutelares e Conselhos de Políticas Públicas (GESTÃO COMPARTILHADA, 2014).

No que se refere ao setor de Relacionamento e Mobilização Social, a Prefeitura o define como sendo o responsável por ampliar e fortalecer as redes organizadas, agindo na promoção de um processo constante de sensibilização e formação da cidadania, por meio de instrumentos de comunicação e informação, bem como de atividades lúdicas e artísticas. Esse setor também é responsável por identificar os processos participativos existentes nos diferentes órgãos e secretarias, objetivando integrar, potencializar e dar maior visibilidade a essas iniciativas. Já a gerência de Planejamento do Orçamento Participativo, atua de modo a contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento da metodologia e das diretrizes do orçamento participativo.

Segundo a Gerente de Mobilização Social da Gestão Compartilhada, a atuação da SMAGC nessas quatro áreas é pautada em quatro eixos: comunicação, educação, cultura e fortalecimento das instâncias participativas. Para ela, uma gestão compartilhada efetiva deve congregar esses quatro fatores, pois não se consegue mobilizar o cidadão para a participação se não se utilizar uma linguagem adequada, se não trouxer elementos da sua cultura, se não educá-lo para a ação nas instâncias participativas.

Contudo, como a Gestão Compartilhada da PBH pretende congregar todas as formas de participação existentes na capital sob sua égide, alguns obstáculos são impostos à ação conjunta dos quatro eixos acima expostos. A dificuldade dessa ação encontra-se, principalmente, na multiplicidade de arranjos institucionais que os diferentes canais participativos apresentam.

Deste modo, tentaremos mostrar, na próxima seção, quais são esses arranjos e se eles condizem com o que a literatura mostra como sendo um sistema de gestão compartilhada.

MÚLTIPLOS DESENHOS INSTITUCIONAIS: INCENTIVO OU DESAFIO?

Com base no exposto na seção anterior, percebemos que a Prefeitura de Belo Horizonte pretende congregar todas as formas de participação existentes na cidade sob a responsabilidade da Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Compartilhada. Dessa forma, o Orçamento Participativo, os colegiados – 23 Conselhos de Políticas Públicas e 9 Conselhos Tutelares – o Planejamento Participativo Regionalizado, as Conferências de Políticas Públicas, e a mobilização social para a participação nessas instâncias estão a cargo dessa secretaria.

Não obstante, a SMAGC dividiu Belo Horizonte em 40 territórios de gestão compartilhada, a fim de envolver os cidadãos no planejamento urbano da cidade. Essa divisão teve como referência interna os bairros da capital, agrupando-os segundo uma lógica socioeconômica, de infraestrutura e de características do espaço urbano, desconsiderando-se os aspectos associativos e o relacionamento entre as comunidades. Assim, foram criados comitês gestores em cada território, que ficaram responsáveis pelo encaminhamento de propostas ao Planejamento Participativo Regionalizado.

Todavia, a PBH não pretende envolver apenas as formas institucionalizadas mais tradicionais no sistema de gestão compartilhada. O seu objetivo é que lideranças de grupos culturais,

de associações comunitárias, de grupos religiosos e outras iniciativas, também sejam envolvidas no processo decisório da cidade. Assim sendo, os canais participativos contemplados pela Gestão Compartilhada de Belo Horizonte conformam-se como uma cooperação exógena (COSTA, 2009), mas apresentam múltiplos desenhos institucionais, principalmente no que se refere ao processo de tomada de decisão.

O fato de envolver o Orçamento Participativo e os Colegiados, já abarca duas diferentes formas de tomada de decisão – a primeira de "baixo para cima" e a segunda uma partilha de poder (AVRITZER, 2008). Além disso, têm-se mecanismos de decisão que utilizam a participação aberta a todos os cidadãos, mas também tem processos decisórios que ocorrem por meio de representação. Desse modo, a proposta de gestão compartilhada de PBH não implicaria apenas um processo de partilha de poder. Ela é muito mais complexa que isso.

Esses múltiplos arranjos institucionais fazem necessária uma comunicação pública que seja muito mais integrada e articulada com outras formas de dar publicidade e de sensibilizar a sociedade à participação. Assim, a necessidade de se trabalhar o processo de mobilização dos cidadãos por meio de ações que envolvam comunicação, cultura, educação e organização social, é bastante pertinente. Caso um desses eixos não funcione bem, o processo de estímulo à participação torna-se frágil, tendo consequências, inclusive, no potencial de interlocução dos canais participativos.

Diante disso, a PBH utiliza diversas estratégias para divulgar as instâncias participativas, bem como para mobilizar a sociedade civil à participação. Dentre essas estratégias, podemos citar a divulgação das ações pelo Portal Gestão Compartilhada, pelos Jornais do Ônibus e cartazes afixados nas escolas municipais e centros de saúde. A Prefeitura também faz uso de um extenso mailing de lideranças comunitárias para enviar e-mails convocatórios às diversas conferências, assembleias, e demais ações. Além disso, uma característica peculiar às ações de sensibilização da PBH é a chamada "arte-mobilização". Nela são criados esquetes teatrais para convocar a população à participação, bem como para estimular um sentimento de corresponsabilidade nos cidadãos para com a gestão da cidade. Todo esse trabalho não é feito apenas pela Gerência de Comunicação da Gestão Compartilhada. Há um envolvimento das gerências de Mobilização Social, de Articulação em Redes, bem como de gerências de outras secretarias, para que o processo obtenha êxito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A redemocratização da política brasileira, a partir da constituinte de 1988, trouxe consigo várias visões que defendem a necessidade da participação popular na gestão pública. Contudo, essas visões apresentaram noções pouco concretas e com um alicerce teórico-conceitual fraco, que tentam descobrir na prática o caminho para alcançar o sucesso. É nesse cenário que surge a noção de gestão compartilhada, modelo bastante utilizado na gestão de programas de desenvolvimento regional, de manejo de bacias hidrográficas e em projetos de Ciência e Tecnologia que valorizam o protagonismo social.

Ainda que o conceito de gestão compartilhada seja bastante utilizado, ele não é reconhecido pela Teoria da Administração, o que dificultou nosso acesso a textos mais concretos sobre o assunto. No entanto, com a literatura que encontramos, pudemos perceber que o termo tem sido bastante utilizado, abrangendo diferentes sentidos que confluem no fato de considerarem a participação dos interessados – clientes, usuários, cidadãos – na gestão de iniciativas públicas ou privadas. Além disso, Costa (2009), afirma que este modelo deve adotar formas de planejamento integrado, cogestão, ação conjunta, controle social e avaliação participativa.

O caso da Gestão Compartilhada de Belo Horizonte mostrou-se como uma iniciativa que tenta estimular o protagonismo social, mas, ao mesmo tempo, a complexidade dos arranios institucionais dos seus canais torna o processo participativo mais complicado do que deveria ser. A multiplicidade de canais participativos que a PBH oferece traz consigo diversos modelos de tomada de decisão, que fazem necessária uma comunicação pública que atue de maneira muito mais complexa do que a de costume, sendo, principalmente, mais articulada com os outros setores do poder público e mais integrada com ações de educação, de cultura, entre outros. Isso posto, o presente artigo não pretende encerrar a discussão sobre a temática da gestão compartilhada. Pelo contrário, ele é apenas o início de um processo exploratório, que almeja entrar à fundo no universo da gestão compartilhada, principalmente no que diz respeito aos seus processos comunicacionais.

REFERÊNCIAS

AVRITZER, Leonardo. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da

participação no Brasil democrático. Campinas: Opinião Pública, vol. 14, nº1, Junho, 2008, p.43-64.

BRASIL. **Lei nº 9.433, 8 de janeiro de 1997.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 9 jan. 1997. P. 470. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9433.htm. Acesso em: 11 fev. 2014.

COSTA, Frederico Lustosa da. **A que serve a noção de gestão compartilhada?** XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27-30 oct. 2009. Disponível em: http://siare.clad.org/fulltext/0063267.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2014.

FUNG, Archon. **Varieties of participation in complex governance.** Chicago: Public Administration Review. Vol. 66, 2006. p. 66-75.

GESTÃO COMPARTILHADA. Apresentação. Disponível em http://gestaocompartilhada.pbh.gov.br/apresentacao. Acesso em: 2 fev. 2014.

HENRIQUES. Márcio Simeone. Falar para a sociedade, falar com as comunidades: o desafio da construção do diálogo na comunicação pública da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2008.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. In: MATOS, Heloiza (org.). Comunicação Pública:

interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 71-96.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (org.). Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 13-29.

PBH. Boletim Gestão Compartilhada: Ampliando a Participação Popular em Belo Horizonte. Vol. 1, 2011.

TORRECILHA, Maria Lúcia. A Gestão Compartilhada como Espaço de Integração na Fronteira Ponta Porã (Brasil) e Pedro Juan Caballero (Paraguai). São Paulo: 2013.

ZÉMOR, Pierre. La Communication Publique. PUF, Col. Que sais-je? Paris, 1995.

NOTAS

70 Marcio Simeone Henriques é docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG; Doutor em Comunicação pela UFMG e mestre em Educação pela UFRJ. E-mail: simeone@fafich.ufmg.br

71 Laura Nayara Pimenta é mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG. E-mail: lanapi05@gmail.com

IMPACTOS DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Marcus Vinícius de Jesus Bonfim⁷²

RESUMO

Este trabalho é uma comunicação de pesquisa de mestrado sobre os impactos da chamada Lei de Acesso à Informação (LAI) na comunicação organizacional do setor público. Após dois anos em vigor, a lei federal nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, determina aos órgãos públicos brasileiros a organização de Sistemas de Informação ao Cidadão (SIC), de forma presencial e virtual. Estas novas possibilidades interativas on e offline mediadas pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs) para consulta sobre informações e dados propiciam maior envolvimento democrático dos cidadãos com estas organizações, dando aos comunicadores meios para (re)construir políticas, processos e estratégias de comunicação que permitam à sociedade interferir nas organizações estatais em práticas comunicativas aproximativas com o Poder Público.

Palavras-chave: Comunicação Pública. Comunicação Organizacional. Comunicação Digital. Transparência. Accountability.

INTRODUÇÃO

Este trabalho⁷³ busca iniciar uma reflexão sobre os impactos na comunicação e na cultura das organizações do setor público, após quase dois anos de promulgação da lei federal nº 12.527 de 18 de novembro de 2011⁷⁴. A chamada Lei de Acesso à Informação (LAI) no Brasil determinou aos órgãos públicos nos três níveis e esferas de poder a organização de Sistemas de Informação ao Cidadão (SIC), de forma presencial e virtual.

Assim, a LAI institui-se como um marco legal, jurídico e institucional renovado para que diversos atores da sociedade civil possam consultar qualquer órgão público sobre informações e dados de seu interesse, propiciando um maior envolvimento democrático dos cidadãos com estas organizações, seja presencialmente ou através de interações mediadas pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs). E dizemos renovado, pois a Constituição brasileira, já em seu artigo 5º, preconiza o livre acesso a dados e informações dos órgãos públicos e seus serviços prestados⁷⁵. Porém, a práxis burocrática brasileira se impõe no emaranhado do arcabouço jurídico que o sustenta.

Nosso interesse em investigar como uma legislação específica trouxe interferências significativas na comunicação pública estatal, dando aos comunicadores meios para (re)construir políticas, processos e estratégias de comunicação que podem influenciar o modo como a sociedade pode interagir com as organizações estatais e propicia novas práticas comunicativas que aproximam a sociedade civil do Poder Público. Como indica Haswani (2006, p.27):

"Falar de comunicação pública estatal no Brasil de hoje quer dizer enfrentar a dinâmica de um processo social amplo, que envolve diversos atores e contextos, se a abordagem for a da relação entre o Estado e os cidadãos, relação que se apresenta como confronto, na perspectiva de reconstruir, seja o sentido de Estado, seja o de cidadania".

Admitindo-se a complexidade na gestão dos relacionamentos a partir dos SICs, tanto no balcão como por via digitais, aos gestores públicos implica-se a necessária revisão de seus processos, cuja perspectiva dialógica e relacional a partir da busca dos dados abertos, a ampla disponibilidade de informações e no cumprimento da missão de órgãos públicos corrobora com os esforços do Estado na perspectiva da Nova Gestão Pública, via e-government⁷⁶, da lógica do cidadão como usuário de serviços públicos e da nova gestão pública.

Isto posto, esta visão para a Administração Pública na contemporaneidade traz à comunicação pública fatores que carregam um potencial de *accountability*, isto é, viabilizar à população não apenas o controle, mas também a intervenção nas ações do Poder Público, como aponta Haswani (2013) ao colocar em sua obra a comunicação pública governamental como garantia de direitos.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA: DEFININDO O ESTADO COMO EMISSOR

Nosso ponto de partida é muito claro em reconhecer que, para nossa investigação no campo da comunicação organizacional, trabalhamos na perspectiva do Estado como emissor. Portanto, é o Estado quem institucionaliza o modo como podemos – cidadãos, empresas, sociedade civil organizada – participar da esfera pública, e assim, legitima – ou não – estes sujeitos e o diálogo com seus interesses.

Assim, para delimitar os conceitos que serão utilizados neste trabalho, compartilhamos da visão de Haswani (2013, p. 31) de que a comunicação pública "pode ter como promotores o Estado, as organizações do mercado e as do terceiro setor". Com efeito, caracterizar os aspectos pelos quais os órgãos públicos instituídos pelo Estado, constroem seus discursos organizacionais e, impactados - nesta pesquisa em curso o estudo, por meio da Lei de Acesso à Informação - a responsabilidade pública de prover informação chancelada pelo Estado como bem comum a todos. Ou seja, estamos comprometidos com a visão de que, na comunicação pública, o Estado tem papel preponderante como emissor.

"A demanda existe: no ambiente externo, parte substancial do conteúdo informativo dos meios de comunicação de massa é ocupada com assuntos que envolvem os órgãos públicos estatais. Política, economia, transportes, educação, segurança pública, entre outros, vem sendo temas prediletos da mídia, variando sua ênfase conforme o perfil de cada audiência. No ambiente interno, as informações se perdem nos meandros da burocracia, não circulam entre funcionários que, nos balcões e nos

terminais telefônicos, não sabem o que dizer aos cidadãos". (Haswani, 2006, p. 27).

A Lei de Acesso à Informação é, portanto, um instrumento do Estado para que os governos possam cumprir, grosso modo, seu papel normativo de informar o cidadão e garantir a ele o direito de ser informado e de obter a informação que desejar. Porém, como alerta Haswani (2013, p. 165):

"para fornecer informações, é necessário que sejam acessíveis e compreensíveis, antes de tudo, ao público interno – os próprios agentes públicos estatais/governamentais. No Brasil, é muito comum encontrarmos cidadãos queixosos de "bater de porta em porta" ou "cansar do jogo de empurra" quando da procura de informações sobre serviços públicos – situações que denunciam falhas na comunicação processada no interior das instituições".

Portanto, a comunicação pública tem estar permeada nos princípios, nos meios, recursos e processos dos serviços de uma organização estatal. A Constituição de 1988 deu à Administração Pública, maior responsabilidade aos Estados e municípios na execução de atividades antes conduzidas diretamente pela União. É clara a importância da gestão pública na realização do interesse público porque é ela que vai possibilitar o controle da eficiência do Estado, na realização do que é considerado um bem público, comum a todos, de forma política e democrática dentro das normas administrativas estabelecidas.

Ao mesmo tempo, a Carta Magna deu novo status para o cidadão que, de coadjuvante, passa a ser sujeito ativo e

interferente na dinâmica política e relacional na democracia brasileira. O que torna evidente, o esforço, ainda que muito concentrado ainda no processo legislativo federal, estadual ou municipal, de criação de instrumentos que disciplinam a democracia direta e a participação da sociedade na Administração Pública, criando um paradigma institucional e de governança para estas organizações públicas.

E para nós, pesquisadores da comunicação, um campo fértil de estudos sobre as contribuições que a comunicação pode assumir na consecução de objetivos planejados estrategicamente, e daí passando a planos táticos e operacionais.

CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

O que identificamos ao longo do percurso que fizemos até aqui é que os órgãos públicos tem dificuldades de adaptação à lógicas dialógicas e relacionais com a sociedade. O paradigma funcionalista aplicado à gestão pública, atrelado a um discurso da eficácia e da eficiência é muito presente.

Mesmo tratando de princípios de transparência, ética e zelo com a coisa pública, está enraizada na cultura de organizações tão complexas, como existem no setor público, a força de lei prevalece, de forma pura e simples, dificultando outras perspectivas de produção de sentidos. Lembramos neste ponto, o que Oliveira e Paula (2011, p. 96) em artigo já identificavam:

"Embora haja estudos mais contemporâneos sobre a comunicação no contexto das organizações, pautados no

paradigma da complexidade (Baldissera, 2004), a grande maioria pauta-se no paradigma funcionalista, no qual a ideia de sistema e subsistema é tão harmoniosamente engrenada e administrada que considerar o imprevisto e o não habitual é algo contrário à lógica do negócio. Na perspectiva da gestão é um contrassenso pensar em movimentos de oposição e de posicionamento diferenciado, já que seus princípios pressupõem o controle e o aperfeiçoamento dos processos para se obterem os resultados maximizadores."

Nas instituições públicas há fatores de conflito entre a linguagem corrente e seu entendimento por parte de seus funcionários: boa parte é leiga no domínio do termo (lei), que em situações pontuais causam problemas de comunicação e transmissão de informação entre as partes e o público que utiliza os serviços, tão ou mais leigos que os próprios funcionários. Na verdade, há aqui um choque cultural e ideológico que transcende a cultura de dominantes e dominados.

Por conta dessa falta de identificação com o código, em muitos casos os funcionários deixam de bem atender o público, deixam de agregar valor a sua cultura pessoal, o que implica em uma série de desvios de informação e de relacionamento interpessoal. Ou seja, a preparação de funcionários capazes de bem operacionalizar o serviço público também deve ser observada para que o funcionamento do órgão não se torne uma relação tão somente racional e assistencialista.

O desenvolvimento da comunicação no contexto da cultura nas organizações contribui para que os grupos sociais existentes nesses espaços, cuja função-fim era específica, se voltem às interações sociais lá proeminentes, observando o comportamento dos indivíduos e seu progresso em sintonia com a visão e missão institucionais.

Ter uma comunicação identificada com os processos de mediação requer compromissos estrategicamente planejados, constantemente repensados, um corpo funcional mais atento dos anseios sociais, ao bem público e, com criatividade, aproveitar cada interação oportunizada por meios digitais - ou não - para ter com a população uma relação mais próxima e pautada também em dar feedbacks e aprofundar o relacionamento.

"Transparência, participação, eficiência e eficácia tornam-se, portanto, as palavras de ordem para redesenhar a imagem e o governo das instituições e suas modalidades de relacionamento com os cidadãos. A ação dos poderes públicos vem, deste modo, redefinida em torno do conceito de serviço público e de bem público". (Haswani, 2006, p.28)

Acreditamos, por observação particular no trabalho em órgãos públicos⁷⁷, que há meios e instrumentos para que conceitos como cidadania, igualdade de direitos e compreensão de deveres, engajamento, compartilhamento e participação cívica tenham início neste microuniverso e tenham valor no cotidiano dos funcionários públicos. É também a partir deles que a realidade social pode ser reorientada ou modificada, se a comunicação desta mudança cultural e comportamental estiver bem sedimentada.

Essa valorização do público interno é imprescindível para que as ações internas e externas que diversos órgãos públicos possam vir a promover sejam assimiladas, compreendidas e possam dar margem a um estreitamento maior na relação da sociedade com seus órgãos públicos, e ao invés de termos ilhas de excelência no setor público, tenhamos toda uma Administração Pública orientada para a prestação de serviços com efetividade e qualidade, tornando o ambiente organizacional mais favorável à criação de vínculos mais duradouros e claros e gestões orientadas para o interesse público.

E-SICS COMO PARTE DE UM ECOSSISTEMA RETICULAR DIGITAL

Uma visão inovadora acerca do tema se dá quando encaramos os Sistemas de Informação ao Cidadão (SIC) - como redes dentro de redes, formatadas por atores humanos e não humanos. Assim, não apenas os sistemas eletrônicos em si, mas os servidores públicos, os gestores e cidadãos compõem esse ecossistema, seguindo as contribuições epistemológicas de Di Felice (2011, 2012).

Trata-se, assim, de rever um pouco a forma como vemos esse conjunto, não apenas como um instrumento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) a serviço do Poder Público, mas uma nova ambiência para interação no campo da comunicação pública. São *inputs* e *outputs* que nesta perspectiva, implicam uma intensa pesquisa e análise das arquiteturas envolvidas na concepção do sistema, em dimensões humanas, não humanas, analógicas e assincrônicas.

Assim, voltando ao início desse texto, poderíamos categorizar os Sistemas de Informação ao Cidadão (SIC), tanto presenciais quanto virtuais, como redes sociais híbridas entre emergentes e associativas. Conforme Di Felice *et al* (2012, p.69-74), os SIC podem ser considerados redes sociais emergentes pois "se constroem a partir das interações sociais e no momento em que tais interações se tornam essenciais para a existência da própria rede". Estes sistemas foram criados a partir de uma necessidade objetiva – suprir os cidadãos de informações e manter um fluxo aberto para essas interações.

Outro ponto de destaque nessa "classificação" é o seu caráter de construção e reconstrução pelas interações. O suporte dado aos SIC só tende a avançar à medida que as buscas por informação não só se intensificarem, mas também o back office envolvido com o sistema também evoluir, modificando sua arquitetura informativa voltada apenas aos dados buscados para migrar a uma inteligência co-criada entre os atores na rede: servidores públicos, o sistema, e o cidadão interessado e usuário dos serviços públicos.

Por outro lado, os SICs também se identificam com as chamadas redes associativas, por exigir "uma simples afiliação dentro de um mecanismo de troca de informações onde não se exige grandes investimentos por parte do indivíduo conectado, embora o resultado final possa ser um alto grau de engajamento" (Di Felice, 2012, p. 73). Via de regra, estamos falando de cadastros para geração de login e senha, e sobre o engajamento, o comportamento social com efeitos multiplicador, especialmente quando pensamos nos laços fracos e a construção de capital social, cujo reflexo comunicativo ainda que não

necessariamente dependam de uma conexão formal, mas um sentimento de pertencimento.

Por fim, há muitos pontos de convergência importantes que valem serem citados - os estudos de Matos (2009) e Di Felice (2013) merecem nosso destaque: o fator indiciário de laços fortes e fracos nas interações das redes sociais, criando para a análise de redes, uma visão ecossistêmica considerável para uma visão não apenas das composições, mas também das dinâmicas em fluxo contínuo informativo. Para a comunicação pública seria muito bom (re)pensar seus estudos e análise a partir de paradigmas reticulares como propostos nesta disciplina.

CONCLUSÃO

Este trabalho é uma comunicação de pesquisa de mestrado sobre os impactos na comunicação organizacional do setor público, à comunicação pública fatores que carregam um potencial de *accountability*. Assim, trazemos algumas reflexões, de caráter teórico-metodológico, que no momento da pesquisa de campo, onde veremos algumas hipóteses sendo testadas, refutando ou validando algumas impressões a respeito do objeto e de que forma projetamos o papel das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional na comunicação pública estatal.

Em primeiro lugar, esta pesquisa estará delimitada aos cinco órgãos públicos no âmbito do estado de São Paulo mais acessados ou buscados pelos cidadãos paulistas por meio dos SICs e e-SICs. Tal ranking será obtido junto ao Arquivo Público do Estado de São Paulo, órgão responsável pela gestão e

implantação da Lei de Acesso à Informação no Estado de São Paulo⁷⁸.

Assim, delimitaremos as organizações públicas que terão suas políticas de comunicação avaliadas pelo pesquisador sob os auspícios da Lei de Acesso à Informação (LAI), aferindo se a implantação dos SICs e e-SICs estão resultando em novas práticas comunicativas a partir da interação com os cidadãos em busca de dados indexados para melhoria dos serviços públicos e prestação de informações de seu interesse. As questões que procuraremos responder são: as organizações públicas estão de fato promovendo uma comunicação pública eficaz ou estão apenas cumprindo burocraticamente a lei instalando estes Sistemas de Informação ao Cidadão?

Faz-se necessário, uma auditoria de comunicação, nos moldes propostos pela professora doutora Margarida Maria Krohling Kunsch, em capítulo sobre esta técnica na obra organizada por Duarte (2010). O intuito é mensurar se as organizações públicas pesquisadas estão utilizando os benefícios da LAI para redesenhar não apenas as informações disponibilizadas à sociedade, mas também conceber uma nova dinâmica de comunicação orientada para a utilidade pública dos serviços públicos e a recepção de contribuições da sociedade.

Em uma segunda etapa, a partir de entrevistas em profundidade com os gestores públicos mapeados para qualificar as relações dos sistemas, servidores e o foco comunicacional aplicado às determinações da LAI e do órgão em si. Vamos avaliar, portanto, se as capacitações promovidas pelo Programa Brasil Transparente (Governo Federal) e pelo Programa Transparência Pública Paulista (Governo do Estado de São Paulo) estão de fato mudando o comportamento dos servidores diante desta nova lógica relacional e dialógica em seu cotidiano de trabalho. A pergunta aqui a ser respondida é: os servidores públicos capacitados incorporaram o sentido da transparência, informação pública, dados abertos, e estão criando condições para uma cultura organizacional que seja pretensamente transparente?

Desta forma, a avaliação da comunicação, no âmbito destas capacitações se dará a partir do modelo Yardstick ou Modelo Contínuo, para verificar a retenção e o comportamento dos servidores públicos atendidos nestes programas. Tudo isto culminará em um quadro onde poderemos perceber se além da imagem de transparência, as organizações públicas estão caminhando para a consolidação de uma nova identidade e comportamentos condizentes com suas práticas, a partir destes relacionamentos e interações.

Pressupomos que a Lei de Acesso à Informação permite inovações no serviço público, abrindo precedentes para uma cultura mais transparente. Porém, o Poder Público cria leis para depois preparar seus servidores a lidar com suas determinações, criando conflitos e controvérsias que geram ruídos perceptíveis na comunicação pública. Os gestores públicos - por competência ou questões políticas - não conseguem interferir nos processos internos que poderiam levar a um redesenho dos serviços para permitir maior participação cidadã, integração de serviços públicos e assessoramento para desenvolver políticas públicas eficazes.

No momento em que o Estado brasileiro promulga legislações como a LAI, a Administração Pública se obriga a inovar, criar setores, sistemas e a desenvolver uma nova cultura dentro dos órgãos públicos que dê aos servidores a qualidade e a condição necessárias para dar ao agora cidadão-em-rede maior autonomia e condições de interferir e interpelar. Isto permite a construção de um capital político e social, como apresenta Matos (2006) a partir da participação social, encontrando no servidor também um cidadão que está apto a traduzir o que está sendo buscando pelo cidadão, antecipar e co-criar as demandas de informação via SICs e e-SICs.

Para chegar a esse patamar, as políticas e estratégias de comunicação das organizações estatais devem convergir para produção de sentidos e conteúdos cuja tradução de seu impacto na sociedade possam se multiplicar e sejam perceptíveis em parâmetros como o modelo de participação crescente apresentado por Jaramillo López (2004) construindo as bases para a excelência no relacionamento entre as organizações públicas e a sociedade brasileira.

A Controladoria Geral da União (CGU) tem divulgado⁷⁹ o sucesso estatístico da busca dos cidadãos por informações públicas por meio da Lei de Acesso à Informação. Não acreditamos que existam motivos suficientes para comemorar, diante dos próprios números e dados⁸⁰ que demonstram que o Estado brasileiro ainda não dialoga bem com uma cultura de participação e compartilhamento, apesar de propagar iniciativas de governo aberto e ter um arcabouço normativo que o coloca em destaque no âmbito internacional⁸¹.

Cumprir a legislação com a instalação dos sistemas previstos pela LAI, capacitar os servidores para gerir esses sistemas são pontos basais na concepção de comunicação pública que se pretende ser dialógica e relacional com a população. Os dados disponibilizados e indexados devem servir para que os serviços públicos sejam mais efetivos e orientados a soluções no cotidiano da sociedade.

Assim, acreditamos que existe um longo caminho a ser percorrido pelas organizações públicas interessadas em interfaces verdadeiramente sociais na sua comunicação, à luz de políticas e estratégias de comunicação estratégica, que apoiadas na visão do campo da comunicação organizacional e das Relações Públicas podem construir os alicerces para que a sociedade possa interagir com o Poder Público de forma transparente e melhorar o desempenho dos serviços públicos no Brasil.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

DI FELICE, Massimo; TORRES, Juliana; YANAZE, Leandro. Redes digitais e sustentabilidade: as interações com o meio ambiente na era da informação. São Paulo: Annablume, 2012.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HASWANI, Mariângela Furlan. Comunicação governamental: em busca de um alicerce teórico para a realidade brasileira. In: Revista Organicom. Dossiê Comunicação Pública e

Governamental. São Paulo: Gestcorp ECA-USP, Ano 3, n.º 4 (1º semestre de 2006).

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação pública: bases e abrangências**. São Paulo: Saraiva, 2013.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, André. A comunicação das coisas: teoria ator-rede e cibercultura. São Paulo: Annablume: 2013.

MATOS, Heloiza. Capital social e comunicação: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, PAULA, Carine F. Caetano de. 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. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora Saraiva, 2011, p. 95-112.

Referências na internet

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em <a href="https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/

DI FELICE, Massimo. *Redes digitais, epistemologias reticulares e a crise do antropomorfismo social*. In: Revista USP, São Paulo, n. 92, Dez./Fev. 2011-2012. p.9-19. Disponível em http://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/34877/37613.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em http://www.portaldatransparencia.gov.br.

PORTAL SOBRE ACESSO À INFORMAÇÃO. Disponível em http://www.acessoainformacao.gov.br.

NOTAS

- 72 Mestrando em Ciências da Comunicação no PPGCOM da ECA-USP. Graduado em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero. Pós-graduado *lato sensu* em Gestão de Processos da Comunicação (Gestcom) pela ECA-USP; Pós-graduado *lato sensu* em Gestão Integrada da Comunicação Digital em Ambientes Corporativos (Digicorp) pela ECA-USP. Professor assistente no Curso de Relações Públicas da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap) em São Paulo.
- 73 A análise é um recorte da pesquisa empírica da dissertação de mestrado de Marcus Vinícius de Jesus Bonfim, em

desenvolvimento junto ao PPGCOM/ECA-USP, sob orientação da Professora Dra. Mariângela Furlan Haswani, com término previsto em agosto de 2015.

74 A Lei de Acesso à Informação pode ser acessada na íntegra em http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Vale conferir também o Decreto no 7.724, se a regulamenta, disponível em http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ Ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm

75 Consulte a Constituição Federal - no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216. Disponível em http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Constituicao/Constituicao.htm#art5xxxiii.

76 Basicamente, o conceito de governo eletrônico consiste no uso das tecnologias da informação — além do conhecimento nos processos internos de governo — e na entrega dos produtos e serviços do Estado tanto aos cidadãos como à indústria e no uso de ferramentas eletrônicas e tecnologias da informação para aproximar governo e cidadãos. Portanto, meramente instrumental, partindo da automatização de processos pré-existentes, distantes ainda de regenerar o espaço público, aperfeiçoar os serviços prestados à população e estimular a interação e discussão dos problemas locais. O Estado brasileiro tem uma página na internet que concentra mais informações. Disponível em http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br.

77 O autor trabalhou na comunicação de órgãos públicos como Ordem dos Advogados do Brasil, secção São Paulo (OAB-SP), de 1998 a 2003; Secretaria de Estado da Justiça e da Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo, entre 2005 e 2006; e no Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo (Coren-SP), de 2007 a 2012.

78 O artigo 5º do decreto estadual nº 58.052, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a LAI no âmbito da Administração Pública Estadual, determina ao Arquivo Público do Estado, na condição de órgão central do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo - SAESP, é a responsável pela formulação e implementação da política estadual de arquivos e gestão de documentos, devendo propor normas, procedimentos e requisitos técnicos complementares, visando o tratamento da informação.

79 Quadrimestralmente, a CGU faz um levantamento, a partir dos sites oficiais do Poder Executivo estadual e municipal, sobre o panorama atual da regulamentação da Lei de Acesso à Informação (LAI). A pesquisa alcança os 26 Estados, o Distrito Federal, 26 Capitais e 254 municípios com população superior a cem mil habitantes. Consideram-se apenas os normativos locais em plena vigência, que tenham por objetivo expresso a regulamentação da Lei de Acesso à Informação, de acordo com o art. 45 da Lei 12.527/11. Não espelham, por exemplo, projetos de Lei que estejam em tramitação das respectivas assembleias estaduais ou câmaras municipais. Os últimos dados são de janeiro de 2014. Disponível em http://www.cgu.gov.br/PrevencaodaCorrupcao/BrasilTransparente/MapaTransparencia/

index.asp.

80 Ver notícia publicada nos jornais "O Estado de S. Paulo" e "Gazeta do Povo", disponíveis respectivamente em http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,lei-de-acesso-ainda-patina-nos-estados,1090412,0.htm e http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/con-teudo.phtml?id=1437637&tit=Formato-dos-dados-nos-sites-do-poder-publico-do-PR-dificulta-a-fiscalizacao.

81 O Estado brasileiro é signatário de uma série de acordos internacionais que visam assegurar compromissos concretos de governos nas áreas de promoção da transparência, luta contra a corrupção, participação social e de fomento ao desenvolvimento de novas tecnologias, para o fortalecimento das democracias, dos direitos humanos, combate a corrupção e no fomento de inovações e tecnologias para transformar a governança do século XXI. Disponível em http://www.acessoainformacao.gov.br/acessoainformacao.gov/acesso-informacao-mundo/governo-aberto.asp.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PÚBLICA NA INTERFACE COM DEMOCRACIA E DELIBERAÇÃO

Maria José da Costa Oliveira82

RESUMO

Este artigo analisa a interface da democracia e deliberação com a comunicação organizacional e pública, partindo do pressuposto de que as organizações, sejam do primeiro, segundo ou terceiro setor, inserem-se no contexto democrático. Tal contexto inclui a deliberação para tomada de decisão e, neste sentido, entrelaça-se com a comunicação pública, que está voltada para o interesse público e se processa em cenários democráticos, de exercício de cidadania. Assim, variados recursos comunicativos e as transformações nos padrões de engajamento cívico dos cidadãos, estão exigindo que as estratégias e políticas de comunicação organizacionais também levem em conta as demandas públicas da atualidade.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Pública; Democracia; Deliberação; Esfera Pública.

INTRODUÇÃO

Para a presente análise é importante resgatar, antes de tudo, o conceito de comunicação pública, justamente por representar uma nova percepção de política de comunicação em contextos democráticos, dado seu compromisso com a cidadania e por promover a interlocução com a sociedade visando o interesse público.

Brandão (apud Duarte, 2007), enfatiza que esta comunicação deve ser realizada por todos que integram a área pública. Ocorre que dentro de contexto democrático todos os setores, instituições e indivíduos se integram com seus diferentes papéis formando diversas esferas públicas na sociedade.

Matos (apud Duarte, 2007) analisa que comunicação pública evoca pluralidade de estilos, gêneros, pontos de vista, opiniões, visões de mundo. E, essa pluralidade evidencia a importância do diálogo, dos debates, discussões e trocas, e deliberações que provocam a tomada de decisão em situações que impactam a sociedade.

Matos (apud Duarte, 2007) também nos indica que a comunicação pública supõe acolhimento das demandas por canais e mensagens de vários polos, seja do Estado para a sociedade, do mercado para o Estado, como da sociedade para o mercado.

Para Duarte (2007, p. 59), comunicação pública centraliza o processo no cidadão, já que, conforme endossa Matos (apud Duarte, 2007, p. 47), comunicação pública pode ser entendida como espaço plural para a intervenção do cidadão no debate das questões de interesse público.

Interessante incluir para a presente análise a contribuição de Haswani (apud Kunsch, 2011, p. 82) ao destacar que a

comunicação pública compreende processos diversos e faz interagir os atores públicos e também os privados, na perspectiva de ativar a relação entre o Estado e os cidadãos, com o intuito de promover um processo de crescimento civil e social.

Nessa perspectiva, autora faz distinção entre a comunciação pública realizada por sujeitos públicos e a comunicação pública realizada por sujeitos de direito privado, pelo dever e voluntarismo, respectivamente.

Não resta dúvida de que o Estado tem o dever de agir em prol do bem público, mas a participação do setor privado com a adoção de políticas de responsabilidade social/sustentabilidade reforça o quanto as ações e a comunicação processada na órbita organizacional pode contribuir com o interesse público, desde que praticadas exatamente com esse propósito, conforme abordado nos próximos capítulos.

Rosso e Silvestrin (2013) concluem que a comunicação pública é a esperança para se ampliar a democracia, tornando o cidadão corresponsável nas questões de interesse público e que afetam a vida em sociedade.

As autoras (2013) enfatizam a comunicação pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas o que abre também caminho para a presente análise, que procura estender esse papel às organizações privadas e do terceiro setor, uma vez que, independe da natureza dos atores envolvidos, comunicação pública tem o compromisso de privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo, sendo realizada no espaço público, sobre temas de interesse público.

Assim, no contexto democrático, não há como limitar comunicação pública às ações do governo, pois envolve, preferencialmente, ação conjunta, integrada e por iniciativa de diferentes setores da sociedade, sempre que privilegiem o interesse público.

Diante disso, surge a necessidade de analisar o papel da comunicação organizacional nessa perspectiva pública.

A CONTRIBUIÇÃO PÚBLICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos tem sido registrado um substancial avanço nas pesquisas e publicações que vêm tratando tanto dos conceitos de comunicação organizacional como de comunicação pública. Pesquisadores e autores passaram a se dedicar aos temas, representando um avanço considerável nos estudos que cercam tais conceitos.

Todavia, esses conceitos têm a tendência de serem construídos em linhas paralelas e têm sido restritas abordagens que demonstrem as imbricações existentes entre comunicação organizacional e pública, parecendo que esses conceitos não se cruzam, pois um segue a trilha da esfera privada, enquanto o outro se relaciona com a esfera pública.

No atual cenário social, político e econômico não há como realizar a análise da comunicação organizacional de maneira isolada, sem levar em conta seu impacto e entrelaçamento com a esfera pública.

Conforme indica Kunsch (2009, p.75) sobre comunicação organizacional:

Hoje, pode-se dizer que os estudos são mais abrangentes e contemplam muitos assuntos em uma perspectiva mais ampla, como análise de discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização e organização, entre outros.

Reconhecimentos como o expresso por Kunsch sugerem que novos estudos passem a contribuir para ampliar as análises sobre o papel da comunicação na sociedade.

Interessante observar a evolução do conceito de comunicação organizacional, que antes adotava como referência "o pensamento comunicacional norte-americano, (que) em uma perspectiva tradicional, tinha como foco perceber a comunicação organizacional mais no âmbito interno e nos processos informativos de gestão". (Kunsch, 2009, p.75)

Numa retrospectiva histórica, a autora também mostra como o conceito de comunicação organizacional tem evoluído, já que antes "o foco estava na comunicação administrativa/interna e nos processos informativos de gestão; nas redes de comunicação; nos canais, nas mensagens, na cultura e no clima organizacional; na estrutura organizacional e nos fluxos, nas redes, etc; nos inputs e outputs das organizações" (Kunsch, 2009, p. 75).

Entretanto, as diferentes abordagens passaram a revelar novas possibilidades. Kunsch (2009, p. 75) citando George Cheney e Lars Thoger Christensen (2001, p. 235) descreve que os autores chamam a atenção para a interdependência e interrelação da comunicação interna com a externa.

Depreende-se, portanto, que é possível realizar análises que contribuam para avançar na relação entre o micro ambiente e o macro, entre o indivíduo e o cidadão, entre o individual e o coletivo, entre o privado e o público, e, finalmente, entre a comunicação organizacional e a comunicação pública.

Habermas (1997, p. 30) sintetiza, na citação a seguir, a importância da participação, das articulações, das discussões em nome do interesse público, que indicam o papel que a comunicação exerce no processo.

"o fato de o cidadão ser também responsável pela cogestão do Estado tem implicações que ultrapassam a esfera das relações políticas na medida em que fortalecem o tecido de articulações entre os próprios cidadãos e colocam na pauta de discussões questões que, mesmo sendo originárias da esfera privada, interferem no modo de vida da coletividade".

Assim, fica evidente a necessidade das políticas de comunicação organizacional serem integradas ao interesse público, estabelecendo interface com a comunicação pública, como pode ser exemplificado com as ações de responsabilidade social empresarial.

COMUNICAÇÃO NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Variados recursos comunicativos e as transformações nos padrões de engajamento cívico dos cidadãos, estão exigindo

que as estratégias e políticas de comunicação organizacionais levem em conta as demandas públicas, na atualidade.

Tais demandas são crescentes e complexas e não podem mais ficar restritas ao governo. Assim, a participação das empresas, bem como do Terceiro Setor e da sociedade civil torna-se fundamental.

Contudo, se aqui defendo a importância da comunicação organizacional alinhada com a comunicação pública, ou seja, a comunicação voltada ao interesse público, é preciso entender até que ponto as iniciativas das empresas nas suas ações de responsabilidade social são definidas com base nas manifestações dos grupos sociais com os quais se relacionam.

Evidentemente, tal definição exige uma política de comunicação organizacional que entenda os grupos sociais e indivíduos como sujeitos interlocutores, cidadãos, que têm percepção de suas necessidades e querem que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, contribuam efetivamente com a sociedade, não apenas para sua auto-promoção, garantindo ganhos para sua imagem, reputação e marca, mas que tragam reais benefícios para todos.

Há iniciativas de empresas que parecem seguir tal orientação, criando canais de comunicação para que as comunidades internas e externas se manifestem sobre suas reais necessidades, inclusive indicando ações que se transformam em projetos sociais de grande impacto.

Quando isso ocorre, comunicação organizacional e comunicação pública tendem, cada vez mais, a se entrelaçar num contexto que exige que os interesses das organizações se alinhem com os interesses da sociedade. Assim, as políticas de comunicação devem levar em consideração questões fundamentais como a garantia de participação de todos no âmbito organizacional, já que democracia deve ir além da esfera estatal.

Algumas empresas, não só incluem a preocupação com o interesse público, como também têm instituído políticas de comunicação que permitem a consulta e a manifestação da comunidade envolvida.

Debate, diálogo, engajamento devem fundamentar não apenas as políticas de comunicação pública, como também as políticas de comunicação organizacional, já que a fronteira entre o público e o privado tende a se diluir cada vez mais, num contexto democrático, de cidadania e evolução da tecnologia, em especial com o advento das mídias sociais.

Entretanto, esta concepção só faz sentido quando se descortina o cenário democrático, que revela o papel que a comunicação desempenha nesse contexto, não como mera coadjuvante que coloca suas técnicas e ferramentas à disposição, mas como elemento central da esfera pública democrática. Por isso, passo agora a considerar a relação da democracia com comunicação.

ESFERA PÚBLICA DEMOCRÁTICA

Inúmeras abordagens acerca de esfera pública e democracia já foram realizadas. Todavia, aqui torna-se imprescindível resgatar a contribuição de autores como Habermas (1997, 2003), Esteves (2003), Marques (2008), Gugliano (2004) e Santos (2002), pois oferecem a base para se compreender questões e conseqüências das novas esferas públicas, que passaram a se constituir na nova sociedade, marcada por profundas mudanças de comportamento. Habermas, uma das principais referências nos estudos sobre esfera pública, analisa que esta localiza-se entre o Estado e a sociedade, o que nos permite entender o inevitável impacto que a comunicação organizacional provoca na comunicação pública e vice- versa.

Marques (2008) indica que para garantir que todos participem igualmente dos debates e discursos em contextos formais e informais é necessário que os atores sigam procedimentos que zelem pelas condições de igual participação e consideração de todos.

A partir desta afirmação, pode-se pressupor que também no âmbito organizacional deveria existir igualdade de participação e consideração com reflexo no espaço público, já que, conforme Marques (2008), a interação entre os atores sociais deve ser mediada pela accountability (prestação de contas), pela igualdade, pelo respeito mútuo e pela autonomia política, e, para isso, a comunicação se torna instrumento fundamental de circulação de informação entre a periferia e o centro (Marques, 2008).

Gugliano (2004), por sua vez, destaca a relação entre capitalismo e democracia, pois dessa simbiose surgem dúvidas sobre a capacidade de se gerar benefícios frente ao processo de deterioração física, cultural, social e ambiental do planeta, já que o capitalismo privilegia a questão econômica, comprometendo a democracia no contexto de cidadania e direitos civis. Gugliano sinaliza, então, a perspectiva de análise política qualitativa, estudada por diferentes autores, mostrando a trajetória de novas democracias, que caracterizam a terceira onda da

democratização, justamente no contexto da cidadania e dos direitos civis.

Como se depreende desta análise, democracia é um dos aspectos centrais discutido, utilizando, de um lado, autores que tratam de delimitá-la ao regime político, de outro, autores que defendem sua abrangência para a sociedade como um todo.

A democracia delimitada ao regime político restringe-se à esfera do Estado, não se estendendo ao mercado econômico e não se relacionando diretamente com a infra-estrutura da sociedade. Essa restrição preserva organizações privadas de aplicar as prerrogativas democráticas na sua forma de gestão ou planejamento estratégico de seus objetivos, permitindo o predomínio do lucro privado sobre os interesses de bem-estar da população.

Assim, o mercado econômico separado da gestão democrática acaba promovendo a cisão entre o público e o privado, com ausência de limites na busca da satisfação (econômica) individual. Por isso, são frequentes atividades econômicas que fogem dos padrões éticos e morais das sociedades contemporâneas.

Todas essas considerações levam à necessidade de repensar a teoria da democracia, para, conforme propõe Santos (2002), ampliar o cânone democrático.

Para que se avance nos sentidos da democracia, é necessário democratizar a esfera não-estatal (Santos, 2002), caracterizar um modelo que vai além do regime político, capaz de enfatizar mediações entre o local e o global, incorporando novas problemáticas que interferem na abordagem democrática. Esteves (2003) aborda a constituição histórica do espaço público e sua dificuldade em se tornar verdadeiramente democrático para a participação da sociedade civil. Destaca também a centralidade da comunicação, em especial da mídia de massa no processo de formatação de um espaço público, hoje fragmentado e diluído. Ao mesmo tempo o autor afirma que este espaço não teria extinguido toda a sua vitalidade.

Afinal, essa mesma fragmentação, que surge como preocupação por parte de Esteves, também pode ser identificada como característica natural de um contexto que valoriza a pluralidade.

A sociedade civil, conforme Esteves (2003) se reconfigurou ao longo da história, transformando a "sociedade burguesa" em forte núcleo social estruturado de associações voluntárias autônomas não só em relação ao Estado, mas também em relação à economia. Isso faz com que a força regeneradora que a sociedade civil pode incutir ao Espaço Público dependa da delimitação precisa das suas fronteiras com relação ao Estado e da promoção de uma "ação social responsável".

O PAPEL DA DELIBERAÇÃO NAS POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PÚBLICA

Para atender aos objetivos propostos neste artigo, resta realizar abordagem sobre o conceito de deliberação, justamente por representar o elo que entrelaça democracia e comunicação, já que se refere a ação de emitir opinião de forma a influenciar decisões.

Para Gomes (2008), a democracia precisa que as instâncias deliberativas funcionem como esfera pública para proteger o bem comum do arbítrio do domínio que não precisa dar razões das suas decisões.

A política deliberativa cumpre um papel crucial no processo democrático, pois, conforme Habermas (1997, p. 28), obtém sua força legitimadora da estrutura discursiva de uma formação da opinião e da vontade, a qual preenche sua função social e integradora graças à expectativa de uma qualidade racional de seus resultados. Por isso, o nível discursivo do debate público constitui a variável mais importante.

Habermas, cita Cohen, que caracteriza o processo democrático por meio dos seguintes postulados:

- a. As deliberações realizam-se de forma argumentativa, portanto, através da troca regulada de informações e argumentos entre as partes, que recolhem e examinam criticamente propostas;
- b. As deliberações são inclusivas e públicas;
- c. As deliberações são livres de coerções externas;
- d. As deliberações também são livres de coerções internas que poderiam colocar em risco a situação de igualdade dos participantes (p. 29).

O agir comunicativo é o responsável por estabelecer relações, estimulando os vínculos sociais, ou, de acordo com Habermas (1997), "o que associa os parceiros do direito é, em última instância, o laço lingüístico que mantém a coesão de qualquer comunidade comunicacional (p. 31).

A comunicação ganha força no contexto democrático, pois, conforme Habermas (1997) "se quisermos enfrentar questões que tratam da regulação de conflitos ou da persecução de fins coletivos sem empregar a alternativa dos conflitos violentos, temos que adotar uma prática de entendimento, cujos processos e pressupostos comunicativos, no entanto, não se encontram simplesmente à nossa disposição (1997, p. 36).

Para Habermas (1997), "os resultados da política deliberativa podem ser entendidos como um poder produzido comunicativamente, o qual ocorre com o potencial de poder de atores, que têm condições de fazer ameaças, e com o poder administrativo que se encontra nas mãos de funcionários" (p. 73).

Marques (2008), elucida as interseções entre o processo comunicativo e a deliberação pública, destacando que o tema da deliberação pública apresenta-se como referência fundamental na formação de uma esfera pública de discussão ampliada que pode contribuir não só para a construção de um sistema democrático marcado pela aproximação entre instâncias formais do governo e espaços informais de discussão entre os cidadãos, mas também para melhor atendimento e abordagem apropriada dos conflitos políticos e sociais travados nas sociedades contemporâneas (Marques, p. 11).

A deliberação requer que os indivíduos sejam capazes de dialogar através de suas diferenças afim de chegar a uma

melhor compreensão de um determinado problema e/ou à sua solução, sendo que a comunicação vai além das atividades midiáticas, valorizando as dimensões reflexivas do uso da linguagem.

A deliberação pode ser compreendida como uma atividade discursiva capaz de conectar esferas comunicativas formais e informais, nas quais diferentes atores e discursos estabelecem um diálogo, que tem por objetivo a avaliação e a compreensão de um problema coletivo ou de uma questão de interesse geral (Marques, p. 13).

Assim, uma sociedade que incorpora a cultura democrática tende a adotar a deliberação como um processo natural em todas as instâncias públicas e privadas.

Marques (p. 184) considera, também, que cidadãos que possuem oportunidades efetivas de deliberar tratam uns aos outros não meramente como objetos que devem ser julgados por princípios teóricos, mas também como sujeitos que podem aceitar ou rejeitar as razões dadas para as leis que os vinculam mutuamente.

Nesse sentido, as políticas de comunicação, sejam elas organizacionais ou públicas, devem ter por base esse novo sujeito da sociedade plural, democrática, com espaço para debate e diversidade de opinião.

A importância da comunicação no contexto democrático exige considerar a relação entre esfera pública e privada, pois dessa dinâmica extrai-se respectivamente a interface entre comunicação pública e comunicação organizacional.

Habermas (1997), afirma que "os núcleos privados do mundo da vida, caracterizados pela intimidade, portanto

protegidos da publicidade, estruturam encontros entre parentes, amigos, conhecidos, etc., e entrelaçam as biografias das pessoas conhecidas. A esfera pública mantém uma relação complementar com essa esfera privada, a partir da qual é recrutado o público titular da esfera pública. (p. 86).

Ainda que cada esfera mantenha características próprias, a fronteira entre público e privado tende a ser cada vez mais diluída, em especial se considerarmos um cenário marcado notadamente por avanços tecnológicos, com destaque para a internet e pelas mídas sociais, que permitem tornar cada vez mais hibrídas as relações sociais.

Na relação entre público e privado, há influência de uma esfera sobre outra, pois, conforme Habermas

"Somente as esferas da vida privada dispõem de uma linguagem existencial, na qual é possível equilibrar, em nível de uma história de vida, os problemas gerados pela sociedade. Os problemas tematizados na esfera pública política transparecem inicialmente na pressão social exercida pelo sofrimento que se reflete no espelho de experiências pessoais de vida. E, na medida em que essas experiências encontram sua expressão nas linguagens da religião, da arte e da literatura, a esfera pública literária, especializada na articulação e na descoberta do mundo, entrelaça-se com a política. (p. 97)

A esfera pública retira seus impulsos da assimilação privada de problemas sociais que repercutem nas biografias particulares. (Habermas, 1997, p. 98), o que reflete o impacto que o privado pode exercer sobre o público e vice-versa.

Em outros termos, Habermas também afirma que a sociedade civil (hoje) compõe-se de movimentos, organizações e associações, os quais captam ecos dos problemas sociais que ressoam nas esferas privadas, condensam-nos e os transmitem, a sequir, para a esfera pública política. (1997, p. 99).

Se por um lado essa relação se revela praticamente como algo inerente a uma sociedade democrática, de ampla informação, de outro, é preciso também garantir a privacidade. Nesse sentido, Habermas (1997), afirma que

A proteção da privacidade através de direitos fundamentais serve à incolumidade de domínios vitais privados; direitos da personalidade, liberdades de crença e de consciência, liberalidade, sigilo da correspondência e do telefone, inviolabilidade da residência, bem como a proteção da família, caracterizam uma zona inviolável da integridade pessoal e da formação do juízo e da consciência autônoma (p. 101)

Ao mesmo tempo, pode-se questionar como a privacidade da esfera privada, incluindo espaços de socialização familiar, de amizade, como também organizações privadas e da sociedade civil pode ser garantida, num mundo em que a esfera privada tem sido cada vez mais exposta para a esfera pública?

Ainda segundo Habermas (1997), quanto mais se prejudica a força socializadora do agir comunicativo, sufocando a fagulha da liberdade comunicativa nos domínios da vida privada, tanto mais fácil se torna formar uma massa de atores isolados e alienados entre si, fiscalizáveis e mobilizáveis plebiscitariamente (p. 102).

Nesse sentido, resta saber se corremos o risco de que isso não aconteça apenas em regimes totalitários, mas também em regimes mais democráticos, em que a mídia social, em nome da liberdade de expressão, passe a desempenhar esse mesmo papel?

Essa preocupação também é apresentada por Habermas, quando afirma que as garantias dos direitos fundamentais não conseguem proteger por si mesmas a esfera pública e a sociedade civil contra deformações (1997, p. 102).

RESPEITO NA DELIBERAÇÃO

Ainda que muitas abordagens possam ser feitas sobre deliberação e comunicação, incluo aqui consideração especial sobre o respeito nesse processo, porque este é um elemento central para que a comunicação se realize de forma plena.

Sem respeito de todos os lados envolvidos em debates, em discussões, não há como estreitar relacionamentos, não há como incentivar o processo de deliberação, afinal, como afirma Mansbridge (apud Steiner) os participantes devem tratar uns aos outros com respeito mútuo e igual interesse.

As políticas de comunicação organizacional, em contextos democráticos, exigem alinhamento com o interesse público, bem como com o sentido da deliberação. Portanto, não apenas em esferas públicas, como também nas esferas privadas, independente dos grupos ou instituições a que pertencem, os indivíduos têm o direito de participação, de argumentação, de diálogo.

Para tanto, é necessário que exista respeito de todos os lados, como por exemplo da empresa para com a comunidade, da comunidade para com a empresa, porque sua ausência pode provocar a inibição do processo deliberativo, da participação, do engajamento.

Afinal, conforme Gutmann e Thompson (apud Steiner) respeito mútuo exige um esforço para apreciar a força moral da posição com a qual possamos estar em desacordo. Nesse sentido, ainda que a liberdade de expressão seja enaltecida como garantia de democracia e cidadania, pode-se concluir que há limites dessa liberdade, pois a ausência de respeito pode inibir a potencialidade de participação dos membros que participam de um processo de deliberação. Ao mesmo tempo, respeito não pode ser disassociado de transparência e de confiança, de forma a fortalecer o capital social, que merecerá uma abordagem especial em outro momento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se democracia pressupõe a participação do cidadão nas discussões que afetam sua vida, o conceito de comunicação pública se revela alinhado com a deliberação, uma vez que é nesse contexto que as discussões democráticas podem influir nos processos legislativos. Tais discussões podem ser extraídas de conversações que ocorrem nas esferas tanto privadas como públicas, produzindo resultados coletivos.

Claro que a sociedade necessita do estabelecimento de critérios para definir o que na esfera privada deve ser discutido e deliberado na esfera pública, para que não se comprometa a liberdade individual. Contudo, não há dúvida de que muitas questões que se apresentam na esfera pública advém dos problemas que os cidadãos enfrentam em seu cotidiano.

Numa sociedade democrática a fronteira entre público e privado tende a se diluir, já que as organizações privadas também precisam estar alinhadas com o cenário democrático, sendo dispostas a criar espaços de deliberação, que permitam a manifestação dos argumentos dos que com ela se relacionam, com respeito e igual consideração.

Nesse contexto, o destaque ao respeito ocorre porque sua presença é determinante para se garantir que argumentos sejam apresentados de forma mais aberta, orientando o nível e a qualidade da discussão, capaz de influir na forma como é construída a deliberação e definindo se ela pode ser, de fato, considerada fruto de efetivo debate democrático, advindo dos diversos espaços de manifestação.

A análise aqui apresentada procurou alinhar a interrelação entre os conceitos de comunicação pública e organizacional com democracia e deliberação. Porém, ainda resta uma abordagem que inclua pesquisa empírica para verificar, na prática, o estágio desse entrelaçamento, o que será contemplado na próxima etapa da análise desta temática.

REFERÊNCIAS

DUARTE, Jorge (org.). Comunicação Pública. Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. Atlas, São Paulo, 2007.

ESTEVES, João Pissarra. "Espaço Público político" (cap. 1) em Espaço público e democracia: comunicação, processo de sentido e identidade social. São Leopoldo, Unisinos, 2003.

GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C. M. Comunicação e Democracia. Problemas e perspectivas. São Paulo, Paulus, 2008.

GUGLIANO, Alfredo Alejandro. Democracia, participação e deliberação: Contribuições ao debate sobre possíveis transformações na esfera democrática. Porto Alegre, Civitas, no. 2, Jul-Dez, 2004.

HABERMAS, Jurgen. Direito e Democracia.: entre facticidade e validade. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, vol.II, 1997.

HASWANI, Mariângela Furlan. O jornalismo disseminador de informações de serviços públicos governamentais no Brasil: colaboração ou desvio? In: CONGRESS OF THE LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION, Rio de Janiro, junho de 2009. Disponível em http://lasa.international.pitt.edu/members/congress-papers/lasa2009/files/WaswaniMariangela.pdf. Acesso em fev. 2014.

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

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania. São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2011. MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro (organização e tradução). A deliberação pública e suas dimensões sociais políticas e comunicativas: textos fundamentais, Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

MARQUES, Angela C. S. "Os meios de comunicação na esfera pública: novas perspectivas para as articulações entre diferentes arenas e atores. Em Revista Líbero, Ano XI n. 21, junho de 2008.

MATOS, Heloiza. Capital Social e Comunicação: interfaces e articulações, São Paulo: Summus editorial, 2009.

_____.Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, Jorge (org) Comunicação Pública. Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2ª.Ed. São Paulo, Atlas, 2007.

SANTOS, Boaventura de Souza e AVRITZER, Leonardo. Para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). Democratizar a Democracia. Os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.

STEINER, Jürgen. The Foundations of Deliberative Democracy Empirical Research and Normative Implications. Cambridge, 20.

ROSSO, Gisele e SILVESTRIN, Celsi Bronstrup. Comunicação Pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas – Organicom – Ano 10 – número 18, 2013.

NOTAS

82 Pós Doutoranda, Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Coordenadora e docentes dos cursos de Comunicação da Metrocamp-Grupo IBMEC.

AS PRÁTICAS EDUCOMUNICATIVAS EM ORGANIZAÇÕES PARANAENSES: DO DESCONHECIMENTO AO USO A FAVOR DA IMAGEM INSTITUCIONAL

Regiane Ribeiro⁸³ Marcielly Cristina Moresco⁸⁴

RESUMO

O artigo relata o levantamento das práticas de comunicação/ educação desenvolvidas por instituições privadas paranaenses. A metodologia foi a bibliográfica e documental, seguida de pesquisa descritiva qualitativa com uso da técnica de estudo de caso múltiplos. O universo foi constituído por indústrias, meios de comunicação e escolas, com o objetivo de refletir sobre o papel destes projetos, apontando a Educomunicação como alternativa para que organizações possam conciliar a visibilidade e o lucro, mas também o interesse público e a transformação social. A pesquisa demonstrou que os projetos são desenvolvidos, preferencialmente, por organizações da área de comunicação, com enfoque na área de leitura crítica dos meios, distribuindo produtos comunicativos em escolas e em alguns casos treinando professores e elaborando manuais para o uso dos meios em sala de aula. Com a pesquisa, evidenciou-se que os projetos de RS estão posicionados na esfera das decisões estratégicas mercadológicas, demonstrando-se ainda difusos e alheios a fatores como: a investigação e o diagnóstico da realidade, a definição dos procedimentos e elaboração da ação, a execução, o seguimento e monitoramento constantes, a avaliação final, as conclusões para futuras ações e um posicionamento para o social e não apenas para a imagem organizacional.

Palavras-chave: Educomunicação; Responsabilidade Social; Leitura Crítica e Organizações.

INTRODUÇÃO

O artigo é parte de um estudo maior do Grupo de Pesquisa Comunicação, Educação e Organizações – GCEORG, da Universidade Federal do Paraná, que busca fazer um levantamento das e ações de comunicação/educação desenvolvidas no Paraná por instituições privadas.

Sabe-se que as iniciativas das grandes corporações de comunicação em projetos de leitura crítica dos meios estão inseridas nos programas de responsabilidade social e apresentam, na maioria das vezes, um discurso que afirma a intenção de contribuir para o desenvolvimento de leitores críticos, fornecendo-lhes subsídios para que se tornem atuantes, preparados e bem informados. No entanto, um olhar mais atento demonstra que existem outros objetivos implícitos que vão desde a renovação e manutenção de um público-leitor e consumidor até a distribuição de sobras que não teriam mais utilidade informativa e culminam em uma preocupação que se restringe ao fortalecimento da imagem organizacional a uma

perspectiva de comprometimento, cooperação, interesse público e transformação social.

Nesse sentido o artigo propõe uma reflexão do real papel destes projetos na contemporaneidade a partir de uma discussão teórica que aponta a Educomunicação como possibilidade para que organizações possam refletir sobre essas práticas e conciliar ambos os objetivos: a visibilidade e o lucro, mas também o interesse público e a transformação social. Será isso possível?

O movimento pela responsabilidade social surge como um "resultado da crítica à forma pela qual as empresas se relacionam com a sociedade", isto é, como ponderação pela extração dos recursos sociais para lucro da própria organização, pouco beneficiando a sociedade e, muitas vezes, causando-lhes danos ambientais, sociais e históricos (VENTURA, 2003, p. 10). Howard Bowen (1953 apud PRESTON, 1975) definiu a responsabilidade social como a obrigação das organizações em perseguir políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação em consonância com objetivos e valores desejáveis pela sociedade, estabelecendo a associação entre as operações em larga escala das empresas e seus diversos impactos na sociedade como um todo.

O fato é que a empresa se relaciona com a comunidade por meio de ações de filantropia, de investimentos sociais, de iniciativas na educação e de combate aos problemas sociais, entre outros, fornecendo serviços que a sociedade necessite de modo ético, responsável e conforme valores e políticas organizacionais (HOPKINS, 1999). Dessa forma, surgem instituições de certificações com selos, concursos e gratificações, ou seja, "conjuntos de regras e convenções para categorizar e classificar

as empresas em relação ao seu comportamento socialmente responsável" (VENTURA, 2003, p. 10), além de movimentos sociais reivindicatórios exigindo diretrizes e limitações para a atuação empresarial. Assim, a responsabilidade social pode ser entendida como um compromisso para com o desenvolvimento da sociedade, especialmente no atendimento das necessidades dos stakeholders.

Para Freeman (1984), os *stakeholders* são todos os grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela empresa ao realizar seu objetivo. Podem ser proprietários/investidores/acionistas, empregados, clientes, o próprio meio ambiente, a comunidade, o governo, os fornecedores (HOPKINS, 1999). Nessa perspectiva, a proposta educomunicativa encontra espaço para desenvolver-se na responsabilidade social devido a estreita relação das ações sociais organizacionais e a área da educação. A educomunicação na empresa se torna um espaço significativo no qual cada indivíduo passa a ser um elemento chave para a realização do projeto e da missão da organização. A identidade organizacional se funde com os valores e aspirações dos públicos e o âmbito dos resultados deixa de ser um fim em si mesmo, para tornar-se fruto de uma motivação que se materializa no trabalho.

A Educomunicação aplicada ao mundo organizacional promoverá a (re)afirmação ou (re)construção de uma identidade corporativa sólida: não se pode pensar em formar um espaço significativo sem uma clareza do que é a organização, qual a sua essência e identidade, quais seus valores, qual sua missão e visão. Esses elementos de identidade devem ser "relidos e redefinidos" com a participação dos membros da organização, para que sejam parte de suas vidas e, portanto, tenham sentido. Dessa forma, entendendo a Educomunicação como processo de ampliação do coeficiente comunicativo de modo a construir ecossistemas abertos e democráticos, esta pesquisa propõe tal perspectiva como uma alternativa para que as organizações promovam espaços significativos e humanizados formando e transformando os públicos em sujeitos críticos e inseridos no seu próprio meio social.

A INTERFACE COMUNICAÇÃO/EDUCAÇÃO

É sabido que a comunicação – através das mídias e tecnologias digitais – esta cada vez mais presente no cotidiano das pessoas, ditando modas, valores e ideias. Também não é mais novidade o interesse de instituições públicas e privadas e de organizações sociais e populares em desenvolver projetos e ações visando à chamada "educação para os meios" ou "educomunicação", sejam eles motivados por princípios ideológicos os mais diversos, por intenções de conscientização e formação ou até mesmo de fidelização dos públicos estratégicos.

Nesse contexto, discutir a importância da interface comunicação/educação no cenário das organizações é instigante, pois é um campo em construção carente de novos olhares que promovam um melhor entendimento dos conceitos propostos, contrapondo-os e comparando-os criticamente.

Assim, embora as primeiras investigações sobre as interrelações entre os campos da comunicação e da educação remontem às décadas de 1930 e 1940, derivadas das inquietudes geradas pela expansão dos meios (CITELLI in: BACCEGA, 2002, p.101), no Brasil tais investigações ganham consistência a partir da segunda metade do século XX, em especial após a popularização das emissoras de rádio e de televisão e a criação dos cursos de comunicação social.

Mas é mesmo no contexto sócio-econômico-político latino-americano do pós-guerra, que essa inter-relação começa a se consolidar e a adquirir as características que formam sua identidade. Em primeiro lugar, é preciso destacar a ligação direta entre a explosão do fenômeno da comunicação de massa e o modelo capitalista de produção que buscava conquistar o mercado consumidor latino-americano e que logo percebeu o poder de persuasão e convencimento dos meios eletrônicos em terras com altos índices de analfabetismo⁸⁵. Aos países em desenvolvimento coube a inserção na nova ordem econômica mundial a partir das representações sociais transmitidas pelas grandes emissoras de rádio e televisão.

O dualismo teórico – entre funcionalismo e teoria crítica - e político-econômico - entre o capitalismo e o socialismo - é o pano de fundo das propostas de comunicação e educação que se desenvolvem na América Latina. De um lado estão as propostas governamentais que investem em infra-estrutura de comunicação para assegurar um modelo de integração nacional nos modelos de modernização desenhados pelos países dominantes. De outro, nascem propostas de educação para a comunicação, criadas por diversos tipos de instituições e pela sociedade civil organizada.

A maior parte delas, sob a influência da proposta de educação libertadora do pedagogo Paulo Freire, que "ao rever as teorias da comunicação vigentes até a década de 1970, lançou as bases para uma nova pedagogia, reafirmando a concepção da "educação para os meios" como atividade inerente aos programas de alfabetização e de educação popular." (SOARES, 1999, p. 23). Somada à teoria da dependência. a pedagogia de Paulo Freire impulsiona os projetos denominados de "leitura crítica dos meios", que segundo reconhecem autores como Soares (1999, p.32) e Moran (1993, p.31), tinham como interesse despertar a consciência crítica dos receptores (especialmente dos telespectadores) em relação ao que chamam de "invasão cultural" 87. Há, portanto, um verdadeiro arsenal tecnológico e regulador, resultado da aliança do modelo político vigente com as empresas de comunicação e os interesses internacionais, que avassala as organizações sociais e populares, que por sua vez, aliadas à Igreja e à Universidade buscam conscientizar a população, fazendo projetos de educação de base.

Esse cenário começa a mudar no final dos anos 1970, quando em toda a América Latina os governos militares começam a ser derrubados ou substituídos por um movimento de redemocratização. A própria evolução das teorias da comunicação, começa a apontar para a complexidade do processo comunicacional e supera o dualismo e o radicalismo retórico entre Funcionalismo versus Teoria Crítica. No continente latino americano os estudos de Jesus Martin-Barbero, sobre as mediações culturais e a influência dos estudos culturais ingleses passam a fundamentar as novas pesquisas em comunicação, que privilegiam a recepção.

O início da década de 1980 registra uma ebulição nas principais cidades brasileiras. A sociedade vai às ruas, reivindica a volta do regime democrático através de eleições diretas e as empresas de comunicação percebem a necessidade de adaptar sua programação, em especial as de conteúdo jornalístico ao novo perfil de seus receptores. Nesse cenário os projetos de leitura crítica dos meios se fortalecem no escopo das ações socialmente responsáveis e tornam-se indispensáveis para as maiorias das organizações da área de comunicação como uma estratégia de agir social e de fortalecimento da imagem organizacional

MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

A metodologia utilizada foi a bibliográfica e documental, seguida de pesquisa descritiva qualitativa com uso da técnica de estudo de caso. Na primeira fase identificou-se as organizações que contemplavam programas e projetos de responsabilidade social com foco em projetos educomunicativos por meio de questionário semiestruturado – com perguntas abertas e fechada. Em seguidas foram realizadas entrevistas em profundidade para conhecer os projetos selecionados.

O universo foi constituído por indústrias (80), meios de comunicação (31) e escolas (104) e foi conduzida no período de novembro de 2012 a setembro de 2013. Essa artigo apresenta os resultados alcançados nos três segmentos e discute mais especificamente os dados referentes aos projetos de leitura crítica dos meios que foram identificados apenas pelas organizações da área da comunicação.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Indústrias

Tendo como referencia os dados coletados nos três universos da pesquisa: indústrias, escolas e meios de comunicação optou-se por apresentar os principais resultados referentes a cada uma das áreas. No que diz respeito as industrias ficou evidente a participação mais efetiva no processo (das 80 industrias pesquisadas, obteve-se retorno de 11 o que totalizou 13,75% da amostra. Dentre os dados observados, apresenta-se aqui os de maior relevância:

Na maioria das organizações (6), o desenvolvimento de projetos de RS acontece há mais de 10 anos. Observa-se que, para desenvolver as atividades de RS por tão longo tempo, as organizações citadas são antigas no mercado. Ou seja, o tempo de execução dos projetos é proporcional ao tempo de vida de cada empresa. Em cinco (5) organizações respondentes, o gerenciamento dos projetos de RS é realizado pelo setor de Recursos Humanos e 2 organizações possuem um instituto social como suporte.

Dentre os objetivos propostos pelas organizações em relação aos projetos de Reponsabilidade Social, dez (10) desejam promover cooperação/transformação social e também dar assistência à comunidade; sete (7) buscam adquirir o reconhecimento como uma empresa socialmente responsável e; três (3) organizações afirmam que o objetivo dos projetos de RS é o cumprimento da lei. Entre os programas, alguns são obrigação legal da empresa. Alguns dos projetos citados como de responsabilidade social pelas organizações, na realidade são projetos previstos na Lei nº 8.213, de 24 de Julho de 1991, que

obriga empresas com 100 ou mais funcionários a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados, ou pessoas portadoras de deficiência.

Das indústrias pesquisadas nove (9) organizações realizam projetos na área da Educação; oito (8) na área Ambiental e sete (7) nas áreas Cultural, de Voluntariado e de Saúde. Das que realizam projetos na área Educacional, seis (6) afirmam que as ações envolvem a Educação não-formal e a formal; duas (2) praticam apenas a Educação não-formal e uma (1) a Educação formal.

Em relação à existência de projetos de Educomunicação envolvidos nas ações de RS, cinco (5) organizações possuem e cinco (5) não possuem. Apenas 1 não respondeu, mesmo afirmando em questões anteriores possuir projetos de Educação, entre os projetos educomunicativos mencionadas nenhum se encaixa na perspectiva da área, o que demonstra um desconhecimento das industrias em relação ao conceito e as possibilidades de uso pelas organizações.

O público-alvo atingido pelos projetos de Educação é formado com maior destaque por adolescentes e jovens, com faixa etária de 11 a 20 anos, sejam da comunidade local ou familiares dos funcionários. Oito organizações respondentes já foram contempladas com algum prêmio ou certificação a partir de seus projetos de RS. São prêmios conferidos por revistas e editoras, premiações como Empresa do Ano em diversas categorias (geralmente ambientais), entre outros.

Referente ao ramo de atividade, as organizações respondentes eram, em sua maioria, cooperativas (4) seguidas de serviços automotivos (2). As demais atividades somam 5

empresas, sendo elas: construção civil, avícola, metalúrgica, vestuário e energia elétrica.

Escolas Particulares do Paraná

Na próxima etapa do projeto, foram abordadas 104 escolas particulares das principais cidades do Paraná. Os *mailings* possuíam informações de cada organização, como: telefone, e-mail e site. Os questionários continham as mesmas perguntas feitas para as indústrias paranaenses. Foram realizadas ligações para cada uma das instituições, informando-as sobre o envio dos questionários e convidando-as à participarem da pesquisa. Devido ao pequeno número de respostas, novas tentativas de ligações foram realizadas, buscando reforçar o convite inicial, além da tentativa de realizar a pesquisa por telefone. Mesmo com o esforço empreendido, do total de e-mails enviados, apenas cinco (5) instituições os responderam. Destas respostas, pode-se concluir:

As escolas respondentes realizam ações de RS durante períodos que variam de 12 à 30 anos. Em sua maioria, o gerenciamento dos projetos de é realizado pela própria coordenação da instituição (4). O colégio Universitário de Londrina conta também com o gerenciamento do departamento de comunicação, o colégio Sagrado Coração de Jesus de Ponta Grossa, também possui a ajuda de um Instituto, e no colégio Mãe de Deus, as ações são gerenciadas pelo Setor de Serviço Social e Pastoral Escolar e Familiar.

O público-alvo dos projetos engloba a comunidade em geral (segundo 4 respostas), dois (2) colégios atendem

também, os alunos e seus familiares. O colégio PGD também engloba seus professores, já o Ateneu de Londrina e o Mãe de Deus, tem principalmente como público-alvo, seus alunos de baixa renda.

A maioria das instituições que responderam, atendem um público na faixa dos 11 aos 20 anos. Apenas o colégio PGD engloba um público com mais de 41 anos.

Quatro (4) colégios realizam projetos na área da educação, cinco (5) na área de voluntariado, quatro (4) na cultural, três (3) na de esporte, quatro (4) na ambiental, dois (2) na área de ciência, dois (2) na de saúde e um (1) na área de segurança.

Entre seus objetivos, cinco (5) instituições pretendem promover cooperação/transformação social e dar assistência à comunidade, dois (2) objetivam adquirir reconhecimento como uma empresa socialmente responsável, e duas tem também como impulso para a realização de suas atividades, o cumprimento da lei.

Quanto à premiação por seus projetos de RS, três (3) colégios já receberam prêmios. O colégio Ateneu afirmou que não se inscreve para concorrer a estas premiações, pois seu trabalho de responsabilidade social não é uma forma de marketing, ou para atender à exigências legais, mas sim, uma maneira de exercer sua consciência social e formar cidadãos.

Um colégio afirma que suas ações envolvem a educação não formal (com objetivo educacional, mas realizados fora do sistema regular de ensino), e um, que envolve tanto a não formal quanto a formal. Das instituições respondentes, apenas o colégio Ateneu de Londrina, afirmou possuir projetos de

educomunicação, contando com o auxílio de um Assistente Social. O projeto em questão diz respeito a aulas gratuitas de informática para idosos. Nesse segmento nenhum projeto de leitura crítica dos meios foi contemplado.

Meios de Comunicação do Paraná

O mesmo procedimento foi realizado em um mailing com 31 meios de comunicação do Estado. O que chamou atenção é que, mesmo esse segmento apresentando o maior número de projetos de leitura crítica, foi o que menos aderiu a pesquisa. Das 31 empresas consultadas apenas duas (2) responderam aos questionários.

Esses dois veículos de comunicação participantes da pesquisa afirmam ter projeto de leitura crítica dos meios, como o Jornal Hoje Centro Sul, de Irati/PR, que iniciou, no ano de 2013, um projeto educomunicativo de Formação de Leitores e Incentivo à Leitura com alunos das 10 escolas do município que fazem parte do Programa Câmara Mirim, com o objetivo de promover cooperação/transformação social e desenvolver o hábito da leitura, colocando os jovens frente ao desafio de pensar as questões sociais e se posicionarem diante delas. Por conseguinte, o Jornal Fatos do Iguaçu desenvolve, há 4 anos, a responsabilidade social com dois projetos: Leitura em Ação e Página TEEN, contemplando as áreas de educação e cultura, respectivamente, apresentando estudantes de 14 a 18 anos como público-alvo. O intuito dos projetos, segundo a organização, é de gerar maior cooperação e/ou transformação social, bem como dar assistência à comunidade. Nos dois casos, os programas de RS são gerenciados pela própria equipe de jornalismo.

Não sendo satisfatório o percentual de respostas da pesquisa, a análise foi expandida a partir de pesquisa documental em sites das organizações e em dados secundários publicados.

Das 31 empresas consultadas, foram identificados quatro jornais que desenvolvem projeto na área, sendo que um deles pertence a um grupo de comunicação formado por dois jornais diários (Gazeta do Povo e JL - Jornal de Londrina), um jornal digital (Gazeta Maringá), oito emissoras de TV afiliadas à Rede Globo (RPC TV), um canal de TV por assinatura (ÓTV) e por duas rádios (98 FM e Mundo Livre FM) - todos também na plataforma eletrônica. Além disso, mantém o Instituto que realiza a gestão de todas as ações, projetos e programas sociais das unidades do grupo.

Três (3) dos projetos são apresentados como ações de Responsabilidade Social, no entanto apenas os projetos ligados ao GRPCOM se posicionam estrategicamente dentro do escopo de ações consideradas socialmente responsáveis e são divulgadas como tal.

A Tribuna do Norte desenvolve o Projeto Vamos Ler, um PJE (Programa Jornal e Educação) que leva o jornal até a sala de aula, incentivando o hábito da leitura por meio da leitura guiada e crítica do periódico. Nas mãos de professores e alunos o jornal se transforma em ferramenta pedagógica, auxiliando nas práticas escolares. Cada aluno recebe um exemplar da Tribuna do Norte, lê, trabalha em sala de aula e depois leva para casa, estendendo cultura, lazer e informação de qualidade

a toda a comunidade. De acordo com o site as funções do projeto são: desenvolver o hábito da leitura; democratizar a informação, estimular o senso crítico, atuar em parceria com a comunidade, melhorar as habilidades de leitura e escrita, promover o diálogo entre aluno-família e escola e auxiliar na formação do senso crítico e construção de opinião. Entre as atividades desenvolvidas estão: treinamento de professores, oficinas pedagógicas, concursos e oficinas fotográficas. O projeto é 50% desenvolvido pelo jornal e 50% por empresas parceiras.

Outro jornal que desenvolve ações educomunicativas é o Jornal de Beltrão, mesmo sendo de pequeno porte desenvolve um projeto caracterizado como jornal na escola que se fundamenta essencialmente em palestras realizadas nas escolas para discutir assuntos e temas do cotidiano e conta com a parcerias de professores universitários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar que, apesar da maioria das organizações praticarem ações de RS há vários anos, ainda há a incoerência e dificuldade na inclusão de projetos na interface comunicação e educação. O que se apresenta são, na maioria, propostas difusas e não posicionados na esfera das decisões estratégicas organizacionais.

Em relação aos projetos, a pesquisa demonstrou que são iniciativas desenvolvidas, preferencialmente, pelos meios de comunicação, o que reafirma a intenção das empresas em desenvolver projetos ligados a sua expertise mas, sobretudo, objetivando atender a uma demanda de mercado e uma

cobrança da opinião pública e não para conciliar objetivos como a imagem organizacional favorável juntamente com o interesse público.

Embora todos os projetos afirmem ter como meta desenvolver o hábito da leitura; democratizar a informação, estimular o senso crítico, atuar em parceria com a comunidade, melhorar as habilidades de leitura e escrita, promover o diálogo entre aluno-família e escola e auxiliar na formação do senso crítico e construção de opinião, a ausência de controle e avaliação dessas ações reforçam perspectiva mercadológica em detrimento da social. Ou seja, todos objetivam ser socialmente responsáveis, porém não se preocupam em saber o quanto essa ações promovem uma mudança na realidade dos alunos. Um exemplo disso é o Ler e Pensar que mesmo sendo um dos maiores projetos do Brasil tem como índice de avaliação apenas o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) das escolas contempladas.

Outro dado relevante está nas estratégias utilizadas que vão desde a distribuição dos produtos comunicativos em escolas públicas e em alguns casos no treinamento de professores e elaboração de manuais para o uso dos meios em sala de aula. Essas estratégias apesar de defendidas como grandes diferenciais para o sucesso do projeto podem ser consideradas reducionistas e excludentes, pois não conferem liberdade para que professores e alunos possam se apropriar dos conteúdos de forma crítica e no seu contexto real. A distribuição dos materiais às escolas e famílias também se apresenta, na maioria, dos casos como uma saída para o grande quantidade de sobras e descartes dos exemplares e não como uma ação social.

Ainda é importante ressaltar que nenhum dos projetos são bancados na totalidade pelos meios de comunicação, eles são realizados em parceria com outras organizações privadas que se associam aos projetos para também cumprir sua obrigação social, sem muitas vezes precisar desenvolver individualmente tais ações. Essas parcerias são convenientes para ambos os polos, mas pouco adequada se levarmos em consideração a proposta da responsabilidade social e a necessidade de privilegiarmos o interesse público e social e não a imagem organizacional.

Nas demais organizações ficou evidente o desconhecimento da educomunicação como possibilidade de criação de um ecossistema comunicativo favorável ao diálogo com os públicos estratégicos. Sendo assim, a pesquisa não deixou dúvidas que esse seja o momento ideal para repensar o sentido do trabalho nas organizações, unindo objetivos que por muito tempo estiveram separados: o campo social e ético da realização pessoal, e o campo pragmático dos «resultados», do crescimento econômico, do lucro e da «eficiência» organizacional.

Nessa perspectiva de unir âmbitos tão divergentes, uma comunicação organizacional comprometida com a educação dos indivíduos e com a aprendizagem da organização, é a chave para a criação de um ecossistema mais humanizado e menos focado no viés econômico e racional que prevaleceu por tanto tempo na história das organizações.

É nesse contexto que a Educomunicação surge como um campo estratégico, que deve ser investigado e aprofundado como um caminho de excelência para fazer do âmbito profissional um universo significativo. Um novo tipo de processo comunicativo que ajude a reavaliar os parâmetros éticos e

construir uma sociedade melhor. Em resumo, a educomunicação tem como meta construir a cidadania, a partir do pressuposto básico do exercício do direito de todos à expressão e à comunicação.

Por fim, as pesquisas do GCEORG contextualizaram o cenário da responsabilidade social nas organizações privadas paranaenses frente aos atuais processos de revolução tecnológica e de atuação social. Buscou-se identificar suas práticas de rsponsabilidade social, a existência de projetos sustentados na Educomunicação – como visto, tão pouco explorado pelas empresas – e a presença da comunicação social nesses projetos sociais. Foi possível concluir que discussões propostas neste artigo, em conjunto com o reconhecimento das práticas desenvolvidas pelas organizações, constituem importante contribuição para o melhor entendimento desse novo campo e estabelece o vínculo necessário para que novas pesquisas nessa área sejam desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

CAPARELLI, Sérgio. **Televisão e Capitalismo no Brasil.** Porto Alegre: L&PM editores, 1982.

BRAGA, José Luiz; CALAZANS, Regina. **Comunicação & Educação:** questões delicadas na interface. São Paulo: Hacker, 2001.

CARVALHO, Paulo Monteiro de. Educomunicação e a reinvenção da empresa do século XXI. 2005. Disponível em:

. Acesso em: 20 jan. 2014.">http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4002/educomunicacao-e-a-reinvencaoda-empresa-do-seculo-xxi.htm-l>. Acesso em: 20 jan. 2014.

CITELLI, Adilson. **Comunicação e Educação**: a linguagem em movimento. São Paulo: Editora Senac, 2000.

CITELLI, Adilson. Comunicação e Educação: aproximações. In: BACCEGA, Maria Aparecida (org). **Gestão de Processos Comunicacionais**. São Paulo: Atlas, p. 101-112, 2002.

Entrevista do Prof. Ismar. VERONEZE, Ademir. **Ismar Soares e a educomunicação nas corporações.** 2008. Disponível em: http://educomambiental.blogspot.com/2008/11/ismarsoares-e-educomunicao-nas.html . Acesso em: 12 jan. 2014.

FREEMAN, Edward R. **Strategic management** – a Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

HOPKINS, Michael. **The Planetary Bargain** – Corporate Social Responsibility Comes of Age. London: Macmillan Press LTD, 1999.

MORAN, José Manuel. **Leituras dos meios de Comunicação**. São Paulo: Pancast, 1993.

PRESTON, L. Corporation and society: the search for a paradigm. **Journal of Economic Literature**, p. 435-453, 1975.

PRESTON, L. Corporation and society: the search for a paradigm. **Journal of Economic Literature**, p. 435-453, 1975.

SOARES, Ismar de Oliveira. Comunicação/Educação:A emergência de um novo campo e o perfil de seus profissionais. In: **Revista Contato**, Brasília, DF, ano 1, nº2, jan./mar.1999, p. 19-74.

UTTING, Peter. **Business Responsability for Sustainable Development.** Geneva: Occasional paper no 2, January 2000.

VENTURA, Elvira C. Responsabilidade social das empresas sob a ótica do "Novo Espírito do Campitalismo". **Anais do 27º ENANPAD**, Atibaia/SP: 2003.

VERMELHO, S.C.; AREU, G.I.P. Estado da arte da área de educação comunicação em periódicos brasileiros. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 93, set./dez. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/sci-

elo.php?script=sci art-

text&pid=S0101-73302005000400018&Ing= pt&nrm=iso>.

Acesso em: 15 mar. 2008.

NOTAS

83 Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, professora e pesquisadora permanente do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Federal do Paraná – UFPR na linha de pesquisa Comunicação, Educação e Formações Socioculturais, docente do curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Paraná. E-mail: regianeribeiro5@gmail.com

- 84 Mestranda em Comunicação, na linha de pesquisa Comunicação, Educação e Formações Socioculturais pela Universidade Federal do Paraná. Bacharel em Comunicação Social Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina. E-mail: marciellymoresco@gmail.com.
- 85 Sérgio Caparelli (1982) em Televisão e Capitalismo no Brasil faz uma análise pormenorizada da relação entre televisão e capitalismo internacional no processo de desenvolvimento e modernização do Brasil.
- 86 A chamada Teoria da Dependência é elaborada por um grupo de economistas ligados à Cepal (Comissão Econômica para América Latina), segundo a qual os países industrializados formavam o centro de um modelo de exploração de países subdesenvolvidos localizados na periferia, criando um desequilíbrio permanente e uma relação de dependência de ambos os lados. (HERCOVITZ, 1995)
- 87 A contribuição de igrejas cristãs, católica, luterana e metodista, adeptas da Teologia da Libertação também foi fundamental nestes programas, seja através de suas instituições de ensino, seja através da criação de Associações que abrigavam pesquisadores da área, como a UCBC ou de suas editoras, que investiam na publicação de obras que versavam sobre o tema.



CAPÍTULO 5

GRUPO DE PESQUISA

COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO

Cleber Broietti¹ Marcio Luis Massaro²

RESUMO

A comunicação interna nas organizações além de capacitar os colaboradores para novos desafios, faz circular as informações entre todos os níveis, desde o gerencial ao operacional. O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada em uma empresa do agronegócio localizada no norte do Paraná, com o objetivo de identificar a estrutura da comunicação interna e se a comunicação está interferindo na qualidade de vida dos colaboradores. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, com isso foi revelado que a empresa tem o tipo de comunicação formal e informal. E que os colaboradores entrevistado tem uma boa qualidade de vida no trabalho

Palavras-chave: Comunicação Interna; Organização; Qualidade de Vida; Agronegócio.

INTRODUÇÃO

A comunicação interna entre colaboradores de uma mesma empresa, é um quesito essencial que impulsiona o desempenho financeiro e econômico, assim sendo, tem papel estratégico para a organização. Ações de comunicação necessitam de planejamento prévio antes de serem colocadas em prática e por isso é cada vez mais necessário que as empresas tenham um departamento ou ao menos algum colaborador devidamente habitado (profissional de relações públicas) que cuide da comunicação interna.

As formas de comunicação não devem se restringir somente a memorandos, avisos ou publicações, ela deve ser parte de uma cultura organizacional capaz de motivar e envolver todos os colaboradores da organização e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Segundo Berlo (2003, p.40) comunicação "é um processo através do qual um indivíduo suscita uma resposta num outro indivíduo". Dessa forma entende comunicação como sendo um processo pelo qual os indivíduos podem partilhar diferentes informações entre si. Nas organizações essa partilha de informação ocorre entre os colaboradores que assumem papéis distintos.

Gary Kreps destaca que a comunicação interna nas organizações é imprescindível para as entidades.

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. [...] 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. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral (KREPS, 1995, p.28).

A comunicação entre os colaboradores de uma mesma empresa pode acontecer a centímetros de distancia, quando os funcionários trabalham em uma mesma unidade, ou pode ocorrer a quilômetros de distância, quando a empresa tem mais de uma unidade.

Com o propósito de contribuir para esse campo de pesquisa, que cresce a cada ano principalmente em termos acadêmicos, o presente estudo busca responder a seguinte questão: Como está estruturada a comunicação interna em uma organização voltada para o agronegócio, que possui a área de produção distante da administrativa e se a comunicação interna está interferindo na qualidade de vida dos colaboradores?

Diante do exposto, o objetivo geral do artigo é identificar a estrutura de comunicação interna adotada por uma organização voltada ao agronegócio, cuja a unidade produtiva está a cem quilômetros distante da área administrativa, bem como identificar se a comunicação interna está influenciado a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho.

A construção do trabalho dar-se-á a partir da necessidade de conhecer o alicerce da comunicação entre as duas unidades da empresa e descobrir se o processo de comunicação está melhorando a qualidade de vida de alguns colaboradores. A boa comunicação entre os setores e unidades está diretamente ligada aos resultados empresariais. Bem como a satisfação e qualidade de vida do trabalhador, que apresentará melhores resultados em um ambiente que lhe traga satisfação para exercer sua atividade.

METODOLOGIA

Considerando que o presente trabalho busca descobrir e compreender como é realizada a comunicação interna e se a trabalho está interferindo na qualidade de vida dos colaboradores em uma empresa de agronegócio verificou-se que o método de pesquisa qualitativa se mostra mais adequado. Segundo Collins e Hussey (2005, p.26), o método qualitativo "é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas". Flick (2009) completa que a pesquisa qualitativa permite análises de diferentes perspectivas e reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento.

Como tipo de pesquisa qualitativa, optou-se pelo estudo de caso por se tratar de:

[...] uma investigação detalhada, frequentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupo dentro das organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos evolutivos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e o contexto. (HARTLEY apud GODOI et al., 2006, p.120).

A unidade de análise utilizada nesse estudo será uma empresa do ramo de agronegócio localizada na região norte do Estado do Paraná, doravante denominada Agrocaso³. A unidade produtiva da empresa está localizada em um pequeno município do norte paranaense que dista aproximadamente cem quilômetros da unidade administrativa da mesma empresa que está na sediada na segunda maior cidade do Estado. A empresa foi escolhida por representar no rol das organizações do mesmo ramo, uma das mais estruturadas e representativas.

Para este estudo foi utilizada à entrevista baseada em roteiro que segundo Godoi et al. (2006, p.304) "este tipo de entrevista se caracteriza pela preparação do roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista".

Quadro 01- Entrevistados na Empresa Estudada.

ENTREVISTADO	NATUREZA DA ATIVIDADE	UNIDADE	DATA DA ENTREVISTA
A1	Auxiliar Administrativo	Administração	03/12/2013
C1	Consultor de Vendas	Administração	03/12/2013

C2	Coordenador de Produção	Produção	04/12/2013
G1	Gerente Administrativo	Administração	03/12/2013
G2	Gerente de Produção	Produção	04/12/2013

FONTE: OS AUTORES

A escolha das pessoas entrevistadas influencia diretamente o resultado do estudo. Porquanto, foram selecionados indivíduos que ocupam papéis ativos na comunicação entre as unidades estudadas da Agrocaso. O quadro 01 identifica as pessoas entrevistadas, os cargos que ocupam e as datas das entrevistas.

O presente trabalho está estruturado em quatro seções iniciando a partir desta introdução onde consta objetivos, o problema do estudo, a justificativa e a metodologia. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica que dá sustentação aos propósitos do estudo. Na terceira seção é apresentada a análise das entrevistas. E na quarta seção estão conclusões e as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A história da ciência da comunicação tem milhares de anos. Desde a Grécia antiga, a disciplina que hoje é conhecida como comunicação era então chamada de retórica, que estudava o uso da palavra para persuadir os ouvintes a fazer algo.

Os gregos viam com bons olhos quem praticava a arte da retórica (ARGENTI, 2006).

Segundo Argenti (2006) Aristóteles ensinava a arte da retórica e fez a definicão na seguinte passagem:

Aristóteles, que estudou com Platão e ensinou em Atenas de 367 a 347 a.C., é associado ao desenvolvimento da retórica como uma arte. Em seu principal livro, A Arte da Retórica, vemos as raízes da teoria da comunicação moderna. Logo no inicio dessa obra fundamental, Aristóteles define a composição de toda enunciação: Toda enunciação contem três partes: o orador, o assunto a ser tratado e a pessoa a quem a fala se dirige, ou seja, o ouvinte, a quem se refere o objeto ou a finalidade da fala (ARGENTI, 2006, p.28).

Portanto a comunicação é um processo mútuo realizado de várias formas (escrita, sinais, figuras, etc.) que envolvem um orador, uma forma de enviar a mensagem (meio) o assunto em si e o receptor ou ouvinte que recebe a mensagem e a interpreta (BERLO, 2003).

Para a organização a comunicação hoje é muito importante, pois ela é um meio de troca de informações, e que se for mal transmitida ou mal interpretada pode causar sérias conseqüências, bem como financeiras e econômicas para a empresa, por isso é essencial que as organizações usem uma estratégia de comunicação eficiente.

COMUNICAÇÃO INTERNA

O processo de comunicação dentro das empresas é chamado de comunicação interna e segundo Pimenta (2009, p.151) pode ser definida "como o processo comunicativo pela qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade utilizando as meras ações que visam informar ao público interno".

A comunicação interna é capaz de criar relações verticais nos dois sentidos entre subordinados e superiores e também relações horizontais onde colaboradores trabalham na mesma função. Com os objetivos de auxiliar na produção, facilitar as negociações da área comercial e também propiciar uma menor burocracia na área administrativa, podendo atingir outros níveis de funcionamento de outros sistemas. Argenti (2006) complementa a importância da comunicação interna:

Enquanto as empresas concentram-se em manter uma força de trabalho satisfeita diante de valores e demografia em constante mudança, precisam pensar estrategicamente sobre o modo como vão se comunicar com os funcionários por meio de comunicações internas. A comunicação interna é um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos. Cada vez mais, as empresas têm garantido que seus funcionários entendam as novas iniciativas de marketing comunicadas extremamente e unido a força de trabalho em torno de metas e estratégias comuns corporativas. Esse tipo de comunicação requer a especialização de profissionais experientes em sintonia com a alta gerência e o processo de estratégia empresarial (ARGENTI, 2006, p.171).

O perfil do trabalhador hoje em dia mudou, no século passado os funcionários entravam em uma empresa e ficavam até se aposentar, agora esse tipo de situação é rara de acontecer. Os trabalhadores de hoje estão mais qualificados tecnicamente e também tem a capacidade de analisar criticamente a forma como os gerentes estão se comunicando, e se essa comunicação faz com que o trabalhador esteja envolvido e alinhado com direcionamento da empresa. Atualmente o colaborador pode se desligar da empresa por vários motivos, e uma comunicação que não traga contentamento ao funcionário pode ser um dos motivos para que ele deixe a entidade.

Segundo Bland e Jackson (1992) a comunicação deve ser um processo de duas vias. Os colaboradores de hoje esperam que, quando suas opiniões são solicitadas e quando se empenham em dar um retorno, a gerência os escute e aja para atendê-los.

O profissional de Relações Públicas tem a competência de estabelecer um suporte eficiente de comunicação com todos os setores da organização, resolvendo conflitos que possam se apresentar na execução dos processos organizacionais. Esse profissional tem a incumbência de instalar programas de comunicação estratégica que possa conservar o relacionamento das organizações e seus colaboradores.

Marchiori contribui em um dos seus textos sobre a postura que os líderes devem assumir perante a comunicação interna:

> Os líderes organizacionais devem ser propulsores e otimizadores de discursos capazes de favorecer o desenvolvimento das pessoas, assim como o incremento no nível

de conhecimento. Os líderes devem assumir a postura do diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar as pessoas. Devem, sim, olhar para a liderança transformacional, mas também observar que ela somente será realidade a partir do momento em que possa estabelecer discursos com as pessoas com as quais se relaciona. (MARCHIORI, 2010, p.155)

FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.

Para atingir um bom resultado financeiro, além é claro de outras estratégias, é preciso que a organização estabeleça um plano de comunicação interna. Para isso é necessário escolher quais serão os meios de comunicação a serem utilizados.

Os meios de comunicação interna podem ser de várias formas: através da internet, como e-mails e softwares de bate-papo; o jornal interno; uso de telefones fixos ou móveis; quadro de avisos e recados; caixa de sugestões; reuniões pré-estabelecidas; etc. Os meios a serem utilizados não devem ser escolhidos de forma aleatória, mas devem adequar-se as características da empresa e dos seus empregados. Isto também deve ocorrer ao nível das novas tecnologias.

Dentro das organizações existem duas formas de comunicação que foram investigadas nesta pesquisa, a comunicação formal e informal, conforme segue:

Nas empresas funcionam duas redes de comunicação: a formal e a informal. Na primeira, circulam as mensagens oficiais legitimadas pela estrutura da empresa utilizam-se

os canais (veículos) formais. Na segunda, conhecida como Rádio Peão ou Rádio Corredor, circulam todas as mensagens consideradas inadequadas para a circulação na primeira. (PIMENTA, 2006, p.93).

Kunsch (1986) complementa a diferenciação conceitual de sistema formal e informal de comunicação.

O sistema formal de comunicação de toda a organização (o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada) é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas. (KUNSCH, 1986, p.32-33)

Para melhor esclarecer essa separação em comunicação formal e informal Robbins (2002) explica que a comunicação formal é aquela definida pela estrutura da organização, com veículos de comunicação, procedimentos de preenchimentos de formulários, e datas estabelecidas de reuniões. A comunicação informal refere-se a comportamentos que colaboradores exibem muitas vezes sem nenhum benefício para a organização, tratando de assuntos paralelos a função exercida.

O fluxo das comunicações determina o caminho percorrido pela informação, desde o momento que sai do orador, até chegar ao receptor, essa direção pode ser na vertical ou na horizontal. Segundo Pimenta (2009) na direção vertical a comunicação pode ter o fluxo descendente ou o fluxo ascendente. O fluxo descendente é definido como sendo:

as mensagens, instruções, diretivas, procedimentos, metas, em geral, saem dos cargos de níveis hierárquicos mais altos, para os de níveis mais baixo. Um fator determinante nesse fluxo é a quantidade de espaço organizacional que a mensagem deve atingir. Quanto maior esse espaço, há mais chance de dispersão de informações e de que elas sofram a influência de ruídos. (PIMENTA, 2009 p.92)

Através dessa definição é possível concluir que o fluxo descendente é um tipo de comunicação em que a informação desloca seguindo a linha hierárquica da organização, partindo dos níveis mais elevados para os inferiores. Em grandes organizações esse tipo de comunicação tem que ter um cuidado especial para que a mensagem não se transforme em um "telefone sem fior", e a informação inicial não seja distorcida antes de atingir o receptor final.

Na comunicação ascendente o fluxo é o inverso da comunicação descendente, a informação sai dos níveis hierárquicos inferiores até chegar nos níveis mais elevados da empresa, o problema desse fluxo é que muitas vezes os colaboradores de níveis mais baixos acabam informando somente aquilo que os chefes querem ouvir.

Pimenta (2009) tem a seguinte definição para o fluxo ascendente de informações:

As mensagens em geral – anseios, expectativas, resultados, sugestões -, saem dos cargos dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores. Um dos problemas que surge é a tendência (por várias razões) de os funcionários somente informarem o que consideram que seus superiores desejam saber. (PIMENTA, 2009, p.93)

A comunicação na direção horizontal é a do tipo que envolve pessoas que estão na altura da hierarquia da organização. Isso pode ocorrer em níveis distintos, enquanto que as mais comuns são aquelas que se tem relação entre pares de níveis mais elevados como gerentes e diretores. Esse tipo de comunicação melhora o fluxo do processo da organização.

A definição de direção horizontal dada por Pimenta está descrita na passagem abaixo:

As mensagens que incluem todos os tipos circulam entre os funcionários ou grupos de um mesmo nível hierárquico. Quanto melhor a dinâmica e a organização desse fluxo, melhor a coordenação dos processos. Uma das dificuldades acontece quando algum grupo retém informações importantes para controlar a outros. (PIMENTA, 2009, p.93)

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho consiste em atender tanto as necessidades relacionadas ao trabalho como a vida das pessoas. Segundo Moller (1997) hoje um número crescente de empresas investem na satisfação do seu colaborador porque acreditam que é mais lucrativo do que não fazer nada.

O indivíduo compõe o item básico e essencial para o êxito das organizações porque elas são locomovidas pelas pessoas, são elas que fazem os produtos, os serviço, as vendas, as comunicações, sem elas as empresas não existem. Portanto é necessário que os colaboradores das organizações se sintam confortáveis e realizados.

Chiavenato (2005) menciona que a cultura organizacional de uma instituição, que pode ser compreendida como uma maneira de vida, os valores sociais, a condição da relação propiciada dentro da empresa, que faz surgir, nos seus colaboradores, o sentimento de que todos estão em busca do mesmo objetivo com um grupo.

A comunicação interna é uma ferramenta indispensável para a integração e motivação de colaboradores de uma empresa. Kunsch (1997, p.128) salienta que: "A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem". A chance de se expressar sem impedimentos fará o colaborador se manifestar de modo construtivo, isso o deixará satisfeito na vida profissional e pessoal. Portanto, é possível concluir que a comunicação interna contribui na melhoria do ambiente de trabalho, e também contribui na vida pessoal do individuo.

Para todas as organizações seria interessante contratar um profissional de relações-públicas, que é capaz de analisar e planejar a comunicação dentro das empresas. Em muitas empresas esse papel de coordenar a comunicação interna fica por conta da área de Recursos Humanos, que geralmente não tem pessoal preparado para exercer esse tipo de atividade.

O mais coerente seria uma parceria entre Recursos Humanos e Relações Públicas, onde ambas as áreas poderiam criar um clima organizacional simétrico e, assim, cooperar para a melhora na qualidade de vida dos colaboradores da organização. A conseqüência da melhora na qualidade de vida dos colaboradores obviamente irá trazer melhora na qualidade dos produtos e serviços da organização, ocasionando maior lucratividade.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Agrocaso trabalha no ramo do agronegócio a mais de 38 anos, atua nos seguintes estados brasileiros: Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais. Sua unidade produtiva está localizada em uma pequena cidade no norte do Paraná, cuja oferece condições ideais para a produção e o armazenamento dos produtos oferecidos por essa empresa. As áreas administrativa e comercial estão localizadas na segunda maior cidade do estado do Paraná que também fica na região norte do estado, porém essas duas cidades estão separadas por cem quilômetros uma da outra. A empresa tem em média cinqüenta funcionários efetivos somando as duas unidades, em épocas de recebimento, produção e vendas dos produtos a empresa contrata funcionários temporários e o quadro de colaboradores pode triplicar chegando ao número de 150 pessoas.

Durante a pesquisa, foi possível conhecer um pouco da comunicação formal e informal desta organização, mediante as conversas informais e observações do ambiente de trabalho. Foi

elaborado o quadro 02 na sequencia com as informações obtidas.

Quadro 02 - Tipos de Comunicação Identificadas na Empresa.

TIPO COMUNICAÇÃO	FORMA DE COMUNICAÇÃO IDENTIFICADA		
Formal	- A empresa possui sistema on-line interno de comunicação chamado Jabber;		
	 Na administração todos os funcionários tem e-mail fornecido pela empresa para comunicação e na produção todos os encarregados também tem e-mail; 		
	- Para os gerentes das unidades, diretores e consultores de vendas é disponibilizado um celular;		
	-Uma vez por semestre é realizada a reunião de Análise Crítica com todos os responsáveis de área para passar os resultados (exigência ISO 9001);		
	- A área de produção e a área comercial fazem reuniões uma vez por mês para atualizar as metas de produção e comercialização;		
	- Mensalmente os indicadores de desempenho são anexados em to- das as áreas;		
	- Existe um formulário chamado "Comunicação Interna" onde os funcionários das duas unidades o utilizam;		
	- A empresa disponibiliza um correio interno denominado "malote" entre as duas unidades para transporte de documentos.		
Informal	- A empresa oferece um evento de integração entre os colaboradores uma vez por ano;		
	- Os funcionários da produção possuem um time de futebol;		
	- Os funcionários da produção a todo final de safra fazem uma confraternização;		
	 O intervalo de almoço das duas unidades é das 11:30 as 13:30 e ambas as unidades oferecem um lugar para os funcionários almoçar e descansar; 		

- Foi observado fofocas dentro da empresa.

FONTE: OS AUTORES

A comunicação formal conforme demonstrado no quadro, acontece dentro da empresa de várias formas:

A empresa utiliza um programa, chamado "Jabber" de comunicação interna, o funcionamento é on-line através de uso de computadores. Todo o colaborador que precisa de um computador para executar seu trabalho é cadastrado e recebe um usuário e senha e pode se comunicar com os demais funcionários. Esse sistema funciona como um bate-papo e é restrito a usuários internos da empresa.

É possível evidenciar a importância do Jabber para operacionalização do sistema através da fala do assistente administrativo (A1, 03 dez.,2013) "[...]O Jabber me ajuda muito, porque as vezes recebo as notas para lançar sem centro de custo ou nome da despesa, é só perguntar pelo Jabber que a resposta vem rapidinho, ainda mais que fica uma caixinha piscando no computador da outra pessoa e ela se sente obrigada em responder".

O e-mail outra ferramenta que contribui muito para comunicação da empresa, também é outra peça importante. O gerente administrativo (G1) fornece um e-mail para cada colaborador que tem cargos que também utilizam o computador.

O G1 comentou que hoje é impossível ficar sem e-mail e que ele auxilia no trabalho, apesar de relatar que tem funcionários que abusam do uso do e-mail: [...] hoje é impossível trabalhar sem uma conta de email. Fornecedores, clientes e os próprios colaboradores internos encaminham muita coisa por e-mail, é simples e eficiente, a idéia aqui na empresa e dar todas as condições para que o trabalho fique ágil e eficiente. É claro que tem gente que extrapola no uso, enviando coisas desnecessárias mais os pontos positivos superam os negativos. (G1, 03 de dez., 2013).

A empresa fornece aos consultores de vendas, gerentes e diretores um celular para que esses possam comunicar-se entre si, ou até mesmo com parceiros externos como clientes e/ou fornecedores. A empresa adquiriu um plano empresarial de uma operadora móvel e conseguiu diminuir os custos e aumentar a eficiência na comunicação, o consultor de vendas (C1) comenta as facilidades do uso celular:

[...] Achei uma boa idéia da firma fornecer um celular exclusivo para nós, sei que as ligações que vem nesse celular é de serviço[...]. O celular facilitou nossa vida, as vezes estamos negociando com o cliente no meio da roça e não sabemos por exemplo a data de entrega ou percentual de desconto[...], é só ligar para o escritório e resolver o problema na hora. Outra vantagem é que as vezes estamos viajando e um cliente liga pedindo para visitá-lo [...], a gente consegue mudar o roteiro e atender ele". (C1, 03 de dez., 2013).

A empresa possui o certificado ISO 9001 de sistema de gestão de qualidade adquirido no ano 2003. Uma das normas a

serem cumpridas para obter esse certificado é da comunicação interna. Esse sistema facilitou e melhorou a comunicação na empresa.

A partir da implantação do sistema a empresa começou a fazer reuniões semestrais chamadas reuniões de análise crítica, essas reuniões tem a participação de todos os responsáveis das áreas que mostram os seus resultados, e também a presença dos diretores que verificam os resultados e discutem novas metas ou as suas adequações.

O Coordenador de Produção (C2), elogia o sistema de gestão de qualidade principalmente em relação a melhora que ele proporcionou na comunicação interna:

[...] A ISO as vezes dá um pouco de trabalho porque tem um monte de relatório para preencher [...], mas depois que começou esse negócio a comunicação aqui dentro melhorou muito[...], agora a gente vai para as reuniões na administração e fica sabendo de tudo que aconteceu nas outras áreas, os chefes também ficam sabendo o que gente fez. [...]Se perguntar pra qualquer um aqui da produção, todo mundo sabe qual é a meta dessa safra e qual os resultados que tamo chegando. (C2, 04 de dez., 2013).

A organização tem um relatório chamado "comunicação interna" que é utilizado geralmente para envio de documentos entre as unidades. Esses documentos são enviados via "malote" que transita entre a produção e administração. Pelo menos uma vez por semana existe a transferência de malote entre as unidades e esses documentos com o formulário de comunicação são

trocados. O gerente de produção (G2) fez um comentário sobre o malote:

Outra forma de nos comunicarmos com a unidade administrativa é através do malote, que pelo menos uma vez por semana fazemos a troca. Ele é basicamente utilizado para a troca de documentos, então quando temos que enviar algum documento, como por exemplo nota fiscal, relatórios internos, preenchemos o formulário de comunicação interna, colocamos dentro de um envelope e identificamos o destinatário, esse envelope vai dentro de um bolsa que depois vai para a administração. (G2, 04 de dez., 2013).

Quando perguntado aos entrevistados sobre se o trabalho nessa empresa tornou sua vida melhor, todos eles foram un-ânimes em responder que sim, segue comentário do C2 (04 de dez., 2013): "Aqui me sinto realizado profissionalmente, adoro aquilo que faço [...]. Acordo alegre todo dia antes de vir trabalhar". Todos também afirmaram que estão satisfeitos com o atual cargo e benefícios fornecidos pela empresa, que recomendariam a empresa para amigos e familiares, e não pensam em deixar o emprego.

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna para qualquer empresa hoje é de fundamental importância, para empresas do agronegócio não é diferente. A comunicação faz com que os colaboradores se sintam envolvidos, e isso conseqüentemente afeta o desempenho dos funcionários e consequentemente da empresa de forma positiva.

Um dos objetivos deste trabalho foi identificar a estrutura de comunicação interna adotada por uma organização voltada ao agronegócio, que possui a unidade produtiva distante da administrativa. Foi possível identificar meios que a organização utiliza na sua comunicação interna, sendo citados pelos entrevistados o uso de celular, sistema on-line de comunicação pelo computador, e-mail, reuniões, através também das informações fixadas na área de trabalho de cada departamento.

O ponto mais enfatizado durante as entrevistas foi a importância da implantação do sistema de gestão da qualidade na empresa que impôs a obrigatoriedade da empresa adotar ferramentas eficazes de comunicação interna para atender um item da norma ISO 9001, o item 5.5.3 - Comunicação interna - onde a norma descreve o seguinte: «A Alta Direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processo de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade» (ABNT, 2008 p.6).

O outro objetivo do trabalho era verificar se a comunicação interna está influenciando a qualidade de vida dos colaboradores. Todos entrevistados nas duas unidades disseram que seu atual trabalho melhorou a sua qualidade de vida, e relataram também que atual forma de comunicação interna deixa a trabalho menos estressante, o que resulta também em uma melhor qualidade de vida. Outro ponto que comprova a satisfação dos colaboradores com a organização é a baixa rotatividade, todos os entrevistados tem mais de 5 anos na empresa, alguns deles mais de 20 anos.

A organização não apresentou um departamento específico para a comunicação interna e também não tem ninguém com a formação em Relações Públicas, o responsável pelo sistema de gestão da qualidade denominado de Representante da Direção (RD) é o incumbido pela comunicação interna, o qual acumula também a função de gerente de produção. Sem dúvida a falta de um profissional habitado na área de Relações Públicas poderia deixar a comunicação interna da organização ainda melhor e os colaboradores mais satisfeitos.

Foram constatados dois tipos de comunicação as formais e informais. A comunicação formal se mostrou muito eficaz, já a comunicação informal apresenta alguns pontos a serem melhorados, pouca interação social entre os funcionários principalmente da área administrativa e algumas fofocas que podem ser prejudicial ao desempenho dos colaboradores na realização de suas tarefas. Nessas comunicações informais muitas vezes os colaboradores acabam utilizados os veículos de comunicação internos como o Jabber e e-mail para fazer fofocas.

Este estudo tem como limitação o fato de terem sido entrevistados apenas alguns colaboradores da empresa. Uma possível sequencia para este estudo seria uma pesquisa mais abrangente com o objetivo de entrevistar todos os colaboradores, podendo assim trabalhar com uma pesquisa quantitativa e seria possível saber o grau de satisfação de todos os funcionários em relação a comunicação interna da organização.

REFERÊNCIAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001- Sistema de gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2008.

ARGENTI, Paul P. Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação. 4ª edição. Rio de Janeiro: Ed.Elsevier, 2006.

BERLO, David K. O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Santos, 2003.

BLAND, Michael; JACKSON, Peter. A comunicação da empresa. Lisboa: Editorial Presença, 1992.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia completo para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsever. 5ª Reimpressão. 2005.

COLLINS, Jill; HUSSEY Roger. Pesquisa em administração: um guia prático para os alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLICK, Uwe. Introdução a Pesquisa Qualitativa. 3ª edição. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2009.

GODOI, C,K.; MELLO, R.B.de; SILVA, A.B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

KREEPS, Gary L. La comunicacion en las organizaciones. 2ª. Ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M.M. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

______. Relações Públicas e a modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão- Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v.9, n.17. jan./jun.2010.

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade. 12ª Ed. Tradução: Nivaldo Montigeli Jr. São Paulo: Editora Pioneira. 1997.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. 6ª Ed. Campinas: Editora Alínea, 2009.

ROBBINS, S. P.. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

NOTAS

- 1 Mestrando em Administração PPGA-UEL, docente da LINESPAR.
- 2 Mestrando em Administração PPGA-UEL, docente da FACCAR e PUC.
- 3 Agrocaso é o nome fictício destinado neste estudo a identificação da unidade de análise escolhida.

4 Expressão popular utilizada em referência a uma brincadeira infantil onde uma criança emite uma informação passada no ouvido de outra criança e sucessivamente até que a última criança participante revela a informação que recebeu, sendo essa comparada com a informação que foi inicialmente emitida onde se torna claro as distorções que ocorrem nas transmissões.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIÁ: (RE) PENSAR PARA COMPREENDER⁵

Cleusa Maria Andrade Scroferneker⁶ Lidiane Ramirez de Amorim⁷ Rosângela Florczak de Oliveira⁸

RESUMO

Área de estudo e atuação profissional, de certa forma, recente, se comparada com outras

ciências e profissões, a Comunicação Organizacional se depara, na contemporaneidade, com uma pluralidade conceitual, e um conjunto de certezas que se revelam, na maioria das vezes, armadilhas para pesquisadores e profissionais. Inúmeras são as possibilidades de defini-la e compreende-la, ainda assim, não raramente identificamos conceitos, pensamentos e práticas enraizados em um imaginário comunicacional funcionalista e reducionista. O mesmo ocorre com a concepção de estratégia, conforme Pérez (2009). Neste artigo, propomos uma reflexão/discussão sobre algumas possibilidades de compreender a comunicação organizacional e estratégica, a partir do Paradigma da Complexidade e da Nova Teoria Estratégica (NTE), relacionando-os com as dimensões de afeto, afetividade, a centralidade do Outro e seu lugar nas organizações.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Estratégia, Complexidade.

REFLEXÕES INICIAIS

Transitar pelos (des) caminhos da comunicação organizacional exige um andar cuidadoso e um olhar atento, pois as armadilhas [conceituais] nem sempre visíveis, podem levar os desavisados, e/ou aqueles que tendem a distrair-se ao caminhar, a acreditarem/terem a convicção de que estão no único caminho certo, rodeados de certezas. Quem se dedica ao estudo da comunicação organizacional, e/ou nela atua, é confrontado por uma pluralidade de opções para defini-la/compreendê-la, geralmente atreladas a perspectivas tradicionais, que são, em grande medida, fruto de um imaginário comunicacional predominantemente funcionalista e instrumental.

Na América Latina, a assimilação entre comunicação e meios/mídias foi a matriz principal do campo da comunicação desde sua constituição, tanto no âmbito acadêmico como no profissional, conforme nos recorda Kaplún (2012). As "fórmulas" da sociedade de massa (grifo nosso), pautadas pela distinção identitária entre emissor e receptor, entre empresa e consumidor, entre instituições e cidadãos, entre público e privado (DI FELICI, 2008), embora já não deem conta da complexidade das interações sociais e organizacionais e dos modos de viver e habitar no mundo contemporâneo, ainda pautam pensamentos e práticas organizacionais, incluindo seus modos de ver e entender a comunicação. Tais perspectivas tendem a reduzir suas dimensões plurais e minimizar a presença do inesperado, das

incertezas, dos antagonismos, das impossibilidades inerentes à comunicação, assim como às organizações.

Nesse contexto, emerge a necessidade de (re) pensarmos as possibilidades de compreensão acerca da comunicação organizacional, o que exige (re) visitar a própria comunicação nas múltiplas dimensões que adquire no universo organizacional. Rever as posições (e os pensamentos) confortáveis se constitui num dos principais desafios⁹ das organizações contemporâneas, pois implica em movimentos recursivos de 'desacomodação' (grifo nosso). Para Vizer (2011, p.82) "A comunicação 'está na moda' (grifo do autor). Todo mundo fala dela, todos pretendem valer-se dela: as empresas para melhorar o clima da organização e criar uma imagem definida frente ao mercado [...]". Taylor e Casali (2010, p. 70), ao referir-se ao termo "comunicação organizacional", que no Brasil, não raramente é entendida como sinônimo de comunicação corporativa e/ou empresarial chamam a atenção para:

[...] as múltiplas e ambíguas interpretações, considerando que a expressão faz referência à comunicação nas organizações? Às estratégias e técnicas de comunicação empresa pelas organizações? À associação entre comunicação e organização? Ou ainda, às propriedades organizacionais da comunicação?

As observações desses autores (re) colocam uma questão fundante no que se refere à comunicação organizacional, ou seja, tentar responder inicialmente, de qual comunicação os gestores e profissionais (inclusive de comunicação) estão

falando? A imprecisão conceitual, e a ausência de macro conceito 10 (MORIN, 2006) tem revelado a incompreensão da comunicação, especialmente em relação à sua perspectiva epistemológica e complexa, que reverbera nos ambientes organizacionais, na falta de comprometimento e desenhos de estratégias que contemplem efetivamente a sua dimensão humana (KUNSCH, 2008) e humanizadora.

De acordo com Morin (2001, 2012) compreender é captar as significações existenciais de uma situação ou de um fenômeno, significa intelectualmente apreender em conjunto, abracar junto, o texto e seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno, como sugere sua etimologia, do latim comprehendere. Compreender significa agarrar com a mão, abarcar com os braços, lembra Sodré (2006), dela não se separar, como acontece com o puro entendimento, em que a razão penetra o obieto, mantendo-se à distância para explicá-lo. Sodré (2006) nos fala de uma epistemologia ou abordagem compreensiva da comunicação. Para o autor, o desafio epistemológico e metodológico da comunicação, enquanto práxis social (grifo do autor) é suscitar uma compreensão, isto é, um conhecimento e ao mesmo tempo uma aplicação do que se que conhece, na medida em que os sujeitos implicados no discurso orientam-se, nas situações concretas da vida, pelo sentido comunicativamente obtido. Sob essa perspectiva, o requisito essencial da compreensão é o vínculo¹¹ "com a coisa" (grifo do autor) que se aborda, com o outro, com a pluralidade dos outros, com o mundo (SODRÉ, 2006).

Embora tenhamos avançado significativamente com relação aos aportes tecnológicos, aos meios, às mídias, as necessidades fundamentais do homem permanecem, a busca pelos laços afetivos e sociais, a realização de trocas, a necessidade de estar em relação. Nessa perspectiva, recordamos as reflexões propostas por Wolton (2010) acerca da internet, como símbolo das tecnologias de informação. Para o sociólogo, o que os internautas buscam são, antes de tudo, relações humanas e novas solidariedades. "Mais do que nunca o horizonte é o Outro", afirma Wolton (2010, p. 38). De modo geral, ainda que diante de intensas e inúmeras mudanças, nosso desafio atual é negociar as diferenças, de alcançar o Outro, de constituir vínculos, de produzir sentido.

COMUNICAÇÃO, AFETO E A CENTRALIDADE DO [NO] OUTRO

Em Estratégias Sensíveis Sodré (2006) discute sobre a compreensão e as inter-relações do afeto, afetividade e do sensível em relação à comunicação. Essa discussão, essa tessitura, envolve e entrelaça elementos fundamentais para (re) pensarmos outras dimensões possíveis para a comunicação organizacional e suas estratégias. Para o referido autor "[...] quando se age afetivamente, em comunhão, sem medida tradicional, mas com abertura criativa para o Outro, estratégia é o modo de decisão de uma singularidade" (SODRÉ, 2006, p. 10). Sob essa perspectiva, "o singular não é individual, nem o grupal, mas o sentido em potência – portanto é um afeto, isento de representação e sem atribuição de predicados a sujeitos – que irrompe no aqui e agora, fora da medida (ratio) limitativa" (SODRÉ, 2006, p.11).

Essa abordagem traz consigo a necessidade da compreensão que antecede a ação, do pensar que antecede o agir, de uma clareza conceitual, mesmo que temporária, do sentido atribuído à comunicação, ao afeto e à afetividade que, por sua vez, estabelecem (inter) relações dialógicas, recursivas e hologramáticas com a emoção e com o sujeito, que é esse Outro. Segundo Damásio (2000, p.72), "Somos incapazes de impedir uma emoção quanto impedir um espirro. Podemos tentar impedir a expressão de uma emoção, e podemos ser bem sucedidos em parte, porém não inteiramente". Para o autor, as emoções são inseparáveis da nossa ideia de recompensa ou punição, de prazer ou dor, aproximação ou afastamento, vantagem ou desvantagem pessoa (DAMÁSIO, 2000).

As discussões e argumentações de Damásio sobre a emoção envolvem questões ligadas à sua função biológica, aos estudos sobre a consciência, o que implica no (re) conhecimento do conhecimento de outras dimensões esquecidas quando estamos envolvidos em entender e compreender a comunicação organizacional e suas estratégias numa abordagem não tradicional e reducionista. De acordo com Sodré (2000, p.31):

A emoção não é exatamente o mesmo que paixão [...]. Assim falar em da vida como uma paixão é falar filosoficamente, da vida como uma dinâmica em que se morre continuamente para deixar surgir o inesperado, ou o novo da existência. A paixão implica um estado emocional continuado ou durável, portanto mais persistente do que o instantâneo abalo anímico da emoção.

Vale lembrar que a arte de viver, conforme Morin (2005, p.138) "é uma navegação difícil entre a razão e a paixão, sabedoria e loucura, prosa e poesia [...] A arte da vida não pode obedecer a uma regra estabelecida de uma vez por todas". Esses olhares atravessados/entrelaçados por emoções e sentimentos (re) tecidos em embates controversos e contraditórios, (re) colocam o sujeito na sua perspectiva de ser único e coletivo, de vida e de morte, de paixão e de pulsão (CHANLAT, 1996).

Este é um segundo desafio, complementar ao primeiro, que se impõe à comunicação organizacional na contemporaneidade. Comunicar é reconhecer a importância e a dependência em relação ao Outro (WOLTON, 2006) e exige que (re) pensemos o próprio Outro, as concepções e os lugares que conferimos a ele nos processos comunicativos e, por que não, nas próprias organizações.

Morin (2006), ao escrever sobre a "organização empresa", também reforça a necessidade de se compreender a inseparabilidade das dimensões que estão em jogo:

Não há de um lado o indivíduo, do outro a Sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com o seu diagrama, o seu programa de produção, os seus estudos de mercado, do outro, os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (2006, p. 86).

A recursividade e o holograma presentes na trindade indivíduo/sociedade/espécie nos auxiliam a compreender a relação indivíduo/organização. Cada um dos termos contém o outro, indivíduos estão na espécie que por sua vez está nos indivíduos e o mesmo ocorre entre indivíduo e sociedade, indivíduos e organização. Organizações são como um microcosmo social (CHANLAT, 2010), e, por isso, sujeitas à instabilidade, fragilidade, complexidade, ao encantamento, à frustração e a todas às demais características intrínsecas a qualquer ambiente habitado por pessoas.

E por ser feito de pessoas, o espaço organizacional integra muito mais que relações econômicas, de trabalho, de propriedade, estruturais, de consumo e/ou de poder. É composto, sobretudo, de coletividades que definem seu *ethos* e sua natureza.

Fechado ou aberto, nebuloso ou claramente definido, personalizado ou anônimo, funcional ou labiríntico, significativo ou vazio de significado, o espaço organizacional, quaisquer que sejam suas características, constitui um dos pilares fundamentais do quadro da ação humana (CHANLAT, 2010, p. 109).

Chanlat (1996) chama a atenção para a necessidade de apreender o ser humano em sua totalidade, na sua multidimensionalidade, admitindo-o como um ser genérico e específico, concreto e abstrato. "Aliás, esse ser genérico (grifo do autor) se encarna sempre em um ser concreto (grifo do autor). [...] É essa existência singular do indivíduo no mundo que lhe confere sua especificidade" afirma Chanlat (1996, p. 28). Ao admiti-lo, portanto, como um ser biopsicossocial, o redimensionamos em sua complexidade. Para Morin (2005, p.220) o

sujeito é um conceito existencial "porque, cada um de seus traços constitutivos comporta uma dimensão existencial. A afetividade [...] é uma das emergências suprema da qualidade do sujeito" (MORIN, 2005, p.220).

Essa concepção de sujeito proposta por Morin que diz respeito a sua multidimensionalidade, "é também um macroconceito complexo que comporta um grande número de conceitos constitutivos (físicos, biológicos, lógicos, organizacionais) e sui generis" (MORIN, 2005, p.221). Concordamos com Morin (2005) quando afirma que é preciso restituir o sujeito à vida. O sujeito, ressalta, é uma qualidade fundamental de todo o indivíduo vivo. E esse sujeito-indivíduo vivo, "homo complexus (sapeins-demens-ludens-mitologicuspoeticus)" (MORIN, 2005, p.137) necessita assumir a sua plenitude/finitude na vida que vive, especialmente nas organizações, locus de vida, mas também de morte, de degeneração/regeneração, polirregeneração, no dizer de Morin, (2005) da sua condição e sujeito-indivíduo.

Por muito tempo, de acordo com Chanlat (2010), grande parte dos pesquisadores que se dedicaram ao estudo das organizações concentrava seu interesse nas questões voltadas para a eficácia, desempenho e produtividade e a busca desenfreada pelo rendimento em curto prazo, reduzindo esforços de pesquisas a simples técnicas de controle. Recentemente, cada vez mais os estudiosos em geral, especialmente na cultura latina, contestam a concepção instrumental e "manipuladora do ser humano", nas palavras do autor, passando a debruçar-se sobre as "dimensões esquecidas" e outras perspectivas teóricas, na busca por tornar compreensível a experiência humana nas organizações, a partir da sua complexidade e riqueza como campo de estudo. Ainda assim, as questões humanas parecem

permanecer à sombra no cotidiano de grande parte das organizações.

Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental.

nomens e mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. Associados ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos. Em alguns casos, só acontecimentos extraordinários fazem emergir sua condição humana. (CHANLAT, 2010, p. 25)

O espaço organizacional, a nosso ver, é um lugar em que a presença humana é central, intrínseca e determinante. Organização e pessoas se auto-eco-produzem, desenvolvem-se, alimentam-se. O movimento recursivo é constante e a necessidade é mútua, imbiótica. Organizações são *lugares* de vínculos, de produção de sentido, de significado, como lugares antropológicos e de experiência (AUGÉ, 2012; TUAN, 1997). Lugares de vínculos nascem de espaços que possibilitam, motivam, estimulam a interação, lugares abertos à comunicação, pois comunicar-se é "criar ambientes de vínculos". O autor desta frase, Baitello Jr. (2008), defende que somos predispostos a favorecer ambientes que nos possibilitam realizar vínculos, são eles que nos permitem sobreviver apesar das carências e fragilidades. Isso porque somos seres de incompletudes

dependentes desde o nascimento, e nossa sobrevivência depende dos vínculos que realizamos ao longo da vida.

Pichon-Rivière (1998) admite o vínculo entre pessoas e objetos, que podem ser considerados instituições, organizações, com as quais se estabelece uma relação de maneira particular. Conforme o autor, é possível identificar três momentos que caracterizam qualquer grupo humano, e, também às organizações. O primeiro deles diz respeito aos fenômenos de afiliação e identificação, que podem transformar-se em pertença, quando há uma maior integração do indivíduo ao grupo, quando há o que chamamos de lugarização¹². O segundo momento é o da cooperação, que compreende a contribuição do indivíduo para a tarefa grupal. O terceiro momento compreende a pertinência e consiste em centrar-se no grupo e na tarefa.

De acordo com Kramer e Faria (2007), a identificação, o sentimento de pertença, a integração e a cooperação são componentes dos vínculos organizacionais e estão intimamente relacionados entre si. Para os pesquisadores, os vínculos organizacionais denotam, de certa forma, a ligação entre o indivíduo e a organização, o envolvimento com seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, desafios, desempenho e resultados.

São vários os exemplos cotidianos que encontramos sobre a configuração vincular entre sujeitos e organizações, o que nos leva a acreditar que as organizações, por serem lugares de pessoas, relações de comunicação, são também, eminentemente, lugares de vínculos emocionais e sociais, que se (re) constroem por/e em comunicação. E por esse motivo nos parece essencial compreender a comunicação organizacional

levando em considerações tais dimensões e as relações que (re) tecem entre si, sua complementaridade e existência mútua, dialógica, recursiva.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: COMPREENSÕES [NEM SEMPRE] POSSÍVEIS

Na medida em que sujeitos e organizações estabelecem vínculos e relações de interdependência e recursividade, e o universo organizacional constitui-se em espaço relacional e complexo, suas dimensões comunicacionais assumem ainda mais relevância. É por meio delas, enquanto trama (in) visível de sentidos, que o cotidiano organizacional é (re) tecido. Em sendo um universo subjetivamente dotado de sentidos (BERGER E LUCKMAN, 2012), os significados e as relações que edificam a realidade social organizacional são socialmente compartilhados, logo, são constituídos por/em comunicação. Por esse motivo, assumimos, mesmo em caráter provisório [e questionável], que as organizações são fundamentalmente e organicamente, *lugar* de comunicação.

Por comunicação, compreendemos que não apenas está na organização, mas é parte dela, constituindo-a e permitindo-a existir como tal. (Re) tece seus processos, seu cotidiano, (re)organiza a desordem e também é capaz de instaurá-la. Por ser complexa, traz em si lógicas opostas, que se complementam e se retroalimentam. Sua complexidade também se revela na sua recursividade. É produto e ao mesmo tempo produtora da realidade social, dos vínculos, das relações intersubjetivas.

É lugar comum afirmar que a comunicação é um processo primário e elementar da vida social, que é parte constitutiva dos sujeitos, que nos põe em evidência, parafraseando Vizer (2006, 2011), nos faz ser perante os demais e perante nós mesmos. Para o autor, seu sentido profundo é afirmação de que "somos em corpo e palavra, somos isto ou o outro, em relação a tal ou qual situação (amizade, amor, poder)" (2011, p. 75). Concepção que vai ao encontro das proposições de Maffesoli (2006), para quem a comunicação está implícita na socialidade, é uma forma de "reencarnação" do velho simbolismo por meio do qual percebemos que só podemos existir em relação, ou seja, na relação com os Outros. Estamos ligados uns aos outros por meio da comunicação, enquanto laço, vínculo, de uma complexa trama (in) visível.

Este é um dos principais nós da trama que (re) tecemos sobre nossa compreensão acerca da comunicação, com base na teoria social da comunicação, de Vizer: compreendê-la como lugar essencial da criação dos sentidos.

Se refiere a la constitución de sentido – y en especial de los "sentidos de realidad" – a partir de los cuales se fundamentan las creencias que aseguran la construcción de la vida social, tanto por parte de los individuos como las comunidades. Las "realidades" humanas, por mas complejas y cambiantes que sean, son construidas por los hombres (y las mujeres) (VIZER, 2006, p. 29). 13

Se as realidades humanas, por mais complexas e mutantes que sejam, são construídas pelos sujeitos, como ressalta Vizer (2006, 2011), talvez seja possível pensarmos as

organizações também como uma dessas realidades. A produção dos sentidos e da própria vida social nesse *lugar* antropológico passa pelos sentidos de realidade que ali são (re)tecidos e que se fundamentam nas crenças, ritos, mitos, no simbólico e imaginário, e também nos processos comunicativos e comunicantes, nas relações de poder, de disputa, de cooperação e coabitação.

(RE) PENSAR A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Para Reis, Marchiori e Casali (2010, p. 172) "Sob a ótica contemporânea, 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 as nossas escolhas." Quando pensamos em comunicação organizacional, as nossas escolhas necessitam (re) colocar o sujeito-indivíduo como agente de transformação, partícipe do processo. Pérez (2009), ao propor uma Nova Teoria Geral da Estratégia, recupera a condição de sujeito-indivíduo quando destaca a necessidade de abandonar uma Estratégia sem sujeito, que o exclui e /ou ignora, que o mantém à distância, enfatizando que "Esta recuperación de lo humano, representa uno de los aspectos clave de La Nueva Teoría Estratégica ([PÉREZ, 2014]).

Essa estratégia desumanizada e desumanizante, que separa, que estimula a disjunção como caminho, encontra amparo seguro no paradigma simplificador. De acordo com Morin (2006, p. 59) o paradigma simplificador: [...] põe ordem no universo, expulsa dele toda a desordem. [...] 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).

A Nova Teoria Estratégica (NTE) postula a importância de colocar-se no lugar do Outro, conferindo à própria noção de estratégia uma orientação dialógica, negociadora, colaborativa. De acordo com Pérez ([2014]) "La NTE nos propone pensar la realidad como una trama de procesos fluidos, complejos y (a veces) caóticos. Ese, y no otro, es, para la NTE el campo de intervención de toda estrategia".

Tal pressuposto (re) posiciona a comunicação organizacional no centro do pensar a estratégia, porém exige uma compreensão de comunicação [como a que defendemos], que supera ângulos limitadores próprios das teorias tradicionais, e possibilita o olhar sensível ao Outro na sua multidimensionalidade. Em sua obra Hacia una Teoría General de La Estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones, Pérez (2009) discute e argumenta sobre o que considera mudanças fundamentais para pensar a estratégia. Dentre as sete mudanças discutidas e que fundamentam a sua teoria, destacamos três que consideramos relevantes para a discussão/reflexão que estamos propondo.

A primeira se refere à necessidade de mudança de paradigma, da fragmentação à complexidade. A Nova Teoria defende que a causa de muitos dos equívocos nas escolhas das estratégias decorrem da inadeguação dos nossos mapas mentais. O autor afirma que para aproximarmos do nosso objeto é fundamental que revisemos e atualizemos nossas visões e paradigmas. Uma segunda mudança, diz respeito ao sujeito, do ator racional para o homem relacional, e seu lugar no pensar e fazer estratégia. Para Pérez ([2014]), a nocão tradicional de estratégia substituiu o ser humano ou o reduziu ao homo economicus, ator racional, target, etc. A terceira mudanca relaciona-se com a sua concepção de que organização "é o grande sujeito coletivo da estratégia" ([PÉREZ, 2014]), a qual implica em compreendê-la não apenas como unidade de produção, mas como nódulos de produção e significação, Apesar da emergência de novos enfogues teóricos, nas conversas entre profissionais e gestores ainda se fazem presentes as velhas metáforas reducionistas e mecanicistas. A proposta da NTE é entender/compreender as organizações como sistemas complexos que co-evoluem, nas [com] suas interconexões, fluxos, redes possibilitando [ou não] a geração de (re) significações.

Tais argumentos e proposições nos levam a buscar no pensamento complexo, alguns pontos de apoio, mesmo que provisórios, para esse (re) pensar a comunicação organizacional e suas estratégias. Para Morin (2001, p.82) "O que o pensamento complexo pode fazer é dar, a cada um, um memento, um lembrete, avisando; 'Não esqueça que a realidade é mutante, não esqueça que o novo pode surgir e, de todo modo, vai surgir' (grifo do autor)". (Re) pensar, portanto, a concepção de comunicação organizacional e estratégia, à luz do pensamento complexo, pode se constituir em um novo caminho e/ou caminho alternativo, no qual se abre espaço para uma abordagem humanizante, humanizada e humanizadora,

lembrando que "A complexidade não é uma receita para conhecer o inesperado. Mas ela pode nos tornar prudentes, atentos, não nos deixa dormir na aparente mecânica e na aparente trivialidade dos determinismos. [...] (MORIN, 2001, p.82).

FRAGMENTOS (IN) CONCLUSIVOS

Na experiência profunda da vida cotidiana, talvez a proposição mais adequada fosse compreendermos a comunicação como essencialmente uma produção de sentido existencial e ontológico, defende Vizer (2011), o que, por sua vez, confere à comunicação o status de um processo que significa profundamente mais que a mera decodificação de textos.

> A comunicação, no fim das contas, é o bem humano melhor distribuído e se baseia precisamente em construir relações humanas na possibilidade de interpretar e recriar nossos universos de sentidos (VIZER, 2011, p. 126).

É a partir dessas premissas que fundamentamos nosso modo de perceber/entender e compreender a comunicação organizacional. Antes de tudo complexa, móvel, hologramática, que é parte e ao mesmo tempo carrega em si o todo organizacional, mas é maior que a soma das partes na medida em que produz significações infinitas. Recursiva e dialógica, produtora e produto da realidade da organização, do tecido social tramado pelos sujeitos organizacionais. Promotora de laços e vínculos, mediadora de relações, e que é, essencialmente, lugar de produção de sentido.

A Comunicação Organizacional, a nosso ver, se configura na relação constante entre [com] as dimensões apresentadas, como em uma realidade em curso, incapaz de ser dissociada. Seja enquanto teia (in) visível que perpassa a tessitura de vínculos, laços e relações cotidianas que emergem de/em comunicação, e/ou a partir de práticas profissionalizadas/profissionalizantes, técnicas e estratégicas, desenvolvidas para atender aos objetivos organizacionais, a comunicação assume lugar central no cotidiano organizacional, não apenas constituindo-o, mas (re) configurando-o constantemente, num movimento recursivo e complexo.

Esses fragmentos são partes das nossas inquietações, algumas das nossas (des) crenças em relação às organizações contemporâneas, que por vezes se mostram tão carentes de afeto e de afetividade nas suas relações com o sujeito-indivíduo vivo, e negligenciam a importância e centralidade da comunicação em seu cotidiano. Encontramos, em nosso híbrido tempo presente, organizações com pensamento e atuação pautados por posturas em que o sujeito é mera máquina produtiva, e os processos comunicativos verticalizados e "controlados", convivendo com aquelas que adotam comportamentos contemporâneos de gestão e de relação/comunicação com seus profissionais, com seu entorno, com a sociedade, com o meio ambiente, e nos mostram que é possível alcancar objetivos organizacionais sem descuidar de dimensões tão essenciais e centrais para a própria sobrevivência das organizações. Aceitar sua centralidade e compreender sua essencialidade talvez seja o primeiro passo para promover mudanças efetivas nos cenários organizacionais.

REFERÊNCIAS

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas Organizações. In: TÔRRES, Ofélia de L. S. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas, 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2010.

______. Por uma antropologia da condição humana nas Organizações. In: TÔRRES, Ofélia de L. S. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas, 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1996.

DAMÁSIO, António. **O mistério da consciência**. Tradução: Laura Teixeira Motta. São Paulo: companhia das Letras, 2000 [2011].

DI FELICE, M. Das tecnologias da democracia para as tecnologias de colaboração. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

KAPLÚN, G. Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. In: XI Congreso de ALAIC – Montevideo, Universidad de la República – Uruguay, 2012. Disponível em: http://alaic2012.comunicacion.edu.uy/content/lo-emergente-y-lo-resistente-en-lacomunicaci%C3%B3n-organizacional. Acesso em janeiro de 2013.

KUNSCH, Margarida M.K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos**: o declínio do Individualismo nas sociedades pósmodernas. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

MORIN, Edgar. **O Método II**: a vida da vida. 3.ed. Porto Alegre, Sulina, 2005.

Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

. Introdução ao pensamento complexo. Tradução

PÉREZ, Rafael Alberto. **Pensar la estrategia:** otraperspectiva. 1ª ed. Buenos Aires: La Crujia, 2012 [Aperos].

______. Hacia una teoría general de la estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones, Ariel Comunicación: Barcelona, 2009.

PÉREZ, Rafael Alberto. Los 7 cambios de la Nueva Teoría Estratégica. Disponível em: http://www.tendencias21.net/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.html. Acesso em janeiro de 2014.

RIVIÈRE, Pichon-Enrique. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes,1998.

REIS, M. C. MARCHIORI, M., CASALI, A.M. (2010). A relação comunicação estratégia no contexto das práticas organizacionais. In MARCHIORI, M. (Org). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusão Editora, p.165-187.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis:** afeto, mídia e política. Petrópolis: RJ, Vozes, 2006.

TAYLOR, James R. e CASALI, Adriana Machado. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano: Difusão Editora, p.69-82.

VIZER, Eduardo Andrés. A trama (in) visível da vida social: comunicação, sentido e realidade. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WOLTON, Dominique. É preciso salvar a comunicação. São Paulo: Paulus, 2006.

ZIMMERMANN, David E. **Os quatro vínculos:** amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

NOTAS

- 5 Discussão iniciada no artigo Fragmentos para (re) pensar a comunicação corporativa e estratégia a ser publicado na Revista DIRCOM, publicação ibero-americana, editada na Argentina, com circulação internacional.
- 6 Doutorado em Ciências da Comunicação Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo ECA/USP. Professora Titular da Faculdade de Comunicação Social da

Pontifícia. Universidade Católica do Rio Grande do Sul – FAMECOS/PUCRS. Bolsista PQ/CNPq 2.

- Z Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS Porto Alegre Brasil), Mestre pela mesma Universidade. Bolsista da CAPES Processo nº.6567/13-4. Atua profissionalmente como Gerente de Comunicação Corporativa da Rede Marista, em Porto Alegre/RS, Brasil e como docente da Faculdade Senac-Porto Alegre e Centro Universitário Metodista (IPA).
- 8 Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS – Porto Alegre – Brasil), Mestre pela mesma Universidade. Professora da ESPM-RS.
- 9 De acordo com Morin (2001, p.79) "[...] na noção de desafio há a consciência do risco e da incerteza".
- 10 "[...] nas coisas mais importantes, os conceitos não se definem jamais por suas fronteiras, mas a partir do seu núcleo [...] As fronteiras são sempre fluidas, são sempre interferentes" (MORIN, 2006, p.72).
- 11 Para Zimerman (2010), a partir do olhar da psicanálise, a expressão também faz referência a uma forma de ligação relacional-emocional entre duas partes que se encontram unidas

e inseparáveis, apesar de suas fronteiras estarem claramente definidas.

- 12 A expressão lugarizar deriva da concepção de lugar antropológico de Augé (2012). Um espaço se faz lugar pela familiaridade, pelos laços e vínculos que se estabelecem, se constrói em meio a sensibilidades e fragmentos identitários do sujeito ou da dimensão que ali se lugariza. Sendo assim, uma dimensão lugarizada, significa dizer que entre ela e o lugar há um vínculo constituído, uma ligação que a torna parte, uma sensação plena de pertencimento.
- 13 "Refere-se à constituição de sentido e em especial dos "sentidos da realidade" a partir dos quais se fundamentam as crenças que asseguram a construção da vida social, tanto por parte dos indivíduos como das comunidades. As "realidades" humanas, por mais complexas e mutantes que sejam, são construídas pelos homens (e pelas mulheres)" *Tradução nossa.*
- 14 Pensar La estratégia é o título do livro publicado em 2012.

UMA METODOLOGIA PARA DESVENDAR A CULTURA DO MERCADO PUBLICITÁRIO BRASILEIRO

Daniela Ferreira de Oliveira¹⁵ Mitsuru Higuchi Yanaze¹⁶

RESUMO

A partir do referencial teórico, busca-se um modelo metodológico para identificação de aspectos culturais do mercado publicitário brasileiro, com enfoque nas agências de publicidade. Parte de uma pesquisa maior de mestrado, que tem o objetivo de decifrar os fatores que agem como legitimadores de desequilíbrios encontrados no *locus* da produção publicitária. Apresenta a sustentabilidade organizacional como atuação recomendada a todas as empresas, em especial, para agências na eliminação de vícios constatados nas relações de trabalho mantidas com seus colaboradores. Por fim, assume o duplo papel da comunicação organizacional neste contexto: o de decifrar a cultura do mercado publicitário e o de promover a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Cultura e comunicação; cultura organizacional; sustentabilidade organizacional; mercado publicitário brasileiro; agências de publicidade.

INTRODUÇÃO

O mercado publicitário brasileiro 17 conquistou em 2013 a quinta posição no mercado global, ficando atrás apenas de Alemanha, China, Japão e Estados Unidos, respectivamente 18. O fato de, nos últimos anos, o Brasil ter ultrapassado França e Reino Unido no ranking 19 dos maiores investimentos em propaganda no mundo, mostra que, apesar dos abalos econômicos mundiais, a publicidade brasileira segue firme em seu crescimento. Contudo, há grandes desafios organizacionais a serem superados, em especial, nas agências de publicidade, locus da produção publicitária brasileira e palco de relações de trabalho em dissonância com os preceitos da sustentabilidade organizacional.

O presente artigo expressa a crença no papel central do campo de estudos da comunicação, em especial, da comunicação organizacional, para a superação de tais desafios. As premissas aqui apresentadas têm como base uma pesquisa social de caráter exploratório que vem sendo realizada para obtenção do título de Mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo²⁰. Além disso, tendo em vista a própria experiência profissional, a observação participante neste mercado conta 10 anos²¹.

Dessa forma, originalmente por meio da observação participante, foram diagnosticados vícios mantidos nas relações de trabalho das agências de publicidade. Historicamente, as agências no Brasil mantém jornadas de trabalho irregulares, com carga horária extenuante, que ultrapassam 60 horas semanais, implicando em prejuízos em termos de qualidade de vida,

saúde, satisfação e projeções futuras dos publicitários em relação à profissão²². Como agravante, tais excessos não são devidamente pagos em horas extraordinárias ou compensação por banco de horas, passando-se, dessa forma, ao arrepio da lei²³.

Considerando a sustentabilidade organizacional, que pode ser compreendida a partir da noção da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE), que diz que

A empresa socialmente responsável é aquela que possui a disposição de ouvir os interesses dos diferentes públicos com os quais interage (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, comunidade, governo e organizações não governamentais) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários. (...) a RSE é um comportamento que as empresas adotam voluntariamente, indo além dos requisitos legais, porque consideram ser este o seu interesse de longo prazo. (YANAZE, 2011, p. 618).

Bem como, a Teoria dos Stakeholders, desenvolvida por R. Edward Freeman (1984) que considera que "a gestão das empresas deve considerar um conjunto amplo de relações, contemplando todos os públicos ou atores que afetam e são afetados por suas atividades" (SCHOMMER, 2008, p. 26); tem-se duas correntes que advogam que as relações mantidas por uma

empresa com todos os seus públicos - incluindo-se os colaboradores - devem ser éticas, justas e transparentes.

Isto posto, torna-se evidente que as agências de publicidade atuam de forma insustentável em relação a seus colaboradores. É preciso considerar que, agindo dessa forma, as agências não apenas desfavorecem os publicitários 24, mas colocam em risco a própria continuidade dos seus negócios, tendo em vista seu "produto" final criativo e conceitual: mensagens publicitárias. Essencialmente humano, o capital intelectual de que necessitam para sobreviver em mundo cada vez mais competitivo trata-se de investimento a ser feito a longo prazo, a fim de evitar os transtornos e custos da alta rotatividade e todos as consequências nocivas do enfraquecimento dos laços nas relações de trabalho, tão presentes no setor.

A visão de David Ogilvy (1963, 1987) a respeito do trabalho nas agências de publicidade ainda impera e precisa ser atualizada. Ao dizer "é mais divertido estar com excesso de trabalho do que com trabalho de menos. Existe um fator econômico inerente ao trabalho duro: quanto mais você trabalha, de menos empregados precisamos, e mais lucro realizamos" (OGILVY, 2013, p. 40), o famoso publicitário revela um pensamento a ser superado, segundo a sustentabilidade organizacional. Margarida Kunsch diz que na atualidade "as empresas são chamadas a se conscientizarem de que precisam abandonar a mentalidade voltada tão-somente ou de forma predominante para a otimização dos lucros, a fabricação de produtos e a prestação de serviços" (KUNSCH, 2009, p. 62-64).

A sustentabilidade organizacional, neste sentido, precisa ser considerada pelas empresas nas relações mantidas com todos os públicos, especialmente, com seus colaboradores. Mitsuru Yanaze afirma que o público colaboradores "é o *input* mais importante de qualquer empresa nos dias de hoje" 25 , em especial, das empresas da Indústria Criativa, da qual fazem parte as agências de publicidade.

A pesquisa social com amostra mista do mercado publicitário apontou que tais práticas muitas vezes são legitimadas por um discurso que afirma que "faz parte da cultura do mercado publicitário" e, "em qualquer agência, grande ou pequena, será assim, é cultural". O coordenador de um dos mais importantes cursos de publicidade do país, ao ser indagado sobre como é abordada a questão da ética nas relações de trabalho com os alunos da publicidade, falou com tranquilidade conformista: "o mercado é assim, as pessoas sabem que precisarão 'virar a noite' mesmo. Não existe exploração, porque a pessoa que está lá não se sente explorada. Essa adrenalina faz parte e quem não quer, acaba caindo fora" (SIC).

De fato, situações de vícios organizacionais só perduraram enquanto são legitimadas culturalmente. Assim, "virar a noite" configura-se como *modus operandi* do trabalho publicitário nas agências de publicidade do Brasil. Surge então o desafio de decifrar os traços culturais do mercado publicitário, a fim de identificar aqueles que atuam como legitimadores das práticas organizacionais insustentáveis das agências de publicidade em relação aos seus colaboradores. Para tanto, uma metodologia adequada é necessária, tendo em vista não trata-se de um estudo de cultura organizacional, exclusivamente, mas da cultura de um mercado, o publicitário, onde diferentes culturas

organizacionais se interconectam, formando uma nova cultura específica e complexa.

Dessa forma, o objetivo geral do presente artigo é a discussão metodológica sobre o desenvolvimento de um modelo que capte traços e nuances culturais do mercado publicitário brasileiro, com enfoque na cultura das agências de publicidade. Para tanto, são apresentadas a proposta desenvolvida por Fleury (2009) para o desvendar de uma cultura organizacional e os apontamentos de Minayo (2011) sobre os procedimentos e técnicas adequados à pesquisa social de caráter exploratório. Especificamente, objetiva-se um olhar sobre a comunicação para a gestão da sustentabilidade nas empresas, pois assume-se que um dos papéis da comunicação organizacional é o de diagnosticar e apontar caminhos em direção à eliminação de vícios nas práticas das organizações.

A COMUNICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

É inegável o poder das organizações na sociedade mundial. O PIB de muitas organizações é maior do que o de muitos países. Contudo, é preciso pensar a comunicação organizacional no contexto da sociedade. Primeiro a sociedade, depois as organizações. (Margarida Kunsch, 2014)²⁶

A partir dos pensamentos basilares da comunicação organizacional, onde se advoga que a) comunicação é inerente às organizações, porque estas são formadas por pessoas e que b) a comunicação deve ser concebida de forma abrangente, enquanto fenômeno social e processo comunicacional (KUSNCH, 2009b, p.63-89); bem como, das cinco dimensões da sustentabilidade de Sachs (2007), que aponta que todas as empresas devem atentar para gestão da sustentabilidade a partir das suas cinco dimensões ²⁷: social, econômica, ecológica, espacial e cultural; são considerados os apontamentos de Ana Thereza Nogueira Soares (2009) sobre a necessidade de atualização paradigmática no campo de estudos da comunicação, em especial da comunicação organizacional, diante dos complexos desafios impostos pela sustentabilidade ao tradicional *modus operandi* das empresas. Segundo Soares (2009), o paradigma do controle sobre os processos ainda predomina nesse campo de estudo:

Transparece o reconhecimento de que a comunicação não pode mais operar com os mesmos pressupostos que a fundaram, profundamente vinculados a uma noção positivista da história, à crença de que os processos sociais podem ser compreendidos como uma máquina e de que suas leis são universais e controláveis (SOARES, 2009, p. 25).

A autora sugere, assim, uma nova moldura epistemológica, referindo-se à Teoria da Complexidade Edgar Morin como condição para o entendimento da sustentabilidade. Nas palavras da autora, "o entendimento da sustentabilidade pressupõe a percepção da complexidade" (SOARES, 2009, p. 26-29). Ao mesmo tempo, são complexas as organizações que,

para além de toda a complexidade de sistemas e altas tecnologias que desenvolvem e operam, são complexas pela sua inerente natureza humana.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos desafios da comunicação organizacional em dia com a noção da sustentabilidade é o de captar traços e nuances culturais que possam destoar ou mesmo, ir contra os preceitos sustentáveis nos ambientes das empresas. Dessa forma, a comunicação organizacional poderá contribuir efetivamente para os ajustes necessários.

Segundo Maria Esther Freitas (1991) as abordagens e discussões sobre a cultura das organizações vêm seguindo uma base conceitual advinda da Antropologia Cultural, onde é possível encontrar diversas correntes teóricas, considerando os conceitos da Antropologia Cognitiva, Simbólica e Estrutural²⁸. Contudo, a falta de consenso com relação à contribuição da Antropologia Cultural, que empresta muitas das suas categorias conceituadas, dificulta uma análise mais homogênea quanto a classificação e correspondência das linhas de pesquisa que investigam a cultura nas organizações.

Sendo tais discussões bastante diversas, Freitas (1991) apresenta Smircich (1983) para melhor abordar tamanha pluralidade de visões. Smircich então propõe que se enxergue a cultura organizacional pela combinação de pressupostos das relações entre *organização*, *cultura* e *homem*, sob duas formas:

- a. como uma metáfora, sendo a cultura algo que a organização é; e
- b. como uma variável, sendo a cultura algo que a organização tem.

A partir dessas premissas, assume-se o conceito de cultura desenvolvido por Schein (1983, 1986), que diz que a cultura é algo "dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis" que podem ser representadas por três camadas. São elas:

FIGURA 01: Camadas da cultura

FONTE: SCHEIN (1986) APUD FREITAS (1991).

Quanto mais profunda a camada, mas difícil sua identificação. Neste sentido, contribui para o entendimento do pesquisador a observação e leitura dos elementos da cultura, como valores compartilhados, crenças e pressupostos básicos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, heróis, normas e comunicação (FREITAS, 1991, p.13-37), manifestos nos ambientes organizacionais. Segundo Fleury (2009, p. 22):

(...) a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Fleury (2009) propõe um modelo metodológico para desvendar a cultura organizacional, a partir de referências teóricas de Schein, Berger, Van Maanen e Pagès. É divida em seis temas, conforme segue:

- 1. Histórico das Organizações: resgatar do momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época. Destaque para a figura do fundador e outras do alto escalão. Incidentes críticos e respostas da organização a eles também são reveladores.
- 2. O processo de socialização de novos membros: "O momento de socialização (...) é crucial para a reprodução do universo simbólico", com a transmissão de valores e comportamentos;
- 3. As políticas de Recursos Humanos: considerar as políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos e as políticas de remuneração e carreira. "Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização" (FLEURY, 2009, p. 24);
- 4. *O processo de comunicação:* elemento essencial no processo de transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Mapeamento do sistema de

comunicações, com a identificação dos meios formais e informais possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização. Destaque para o meio de comunicação oral, a partir das estórias, mitos, heróis, etc;

5. A organização do processo de trabalho: Importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional. A análise da componente tecnológica e social do trabalho possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Possibilita, ainda o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregado e entre as áreas da organização:

6. As técnicas de investigação:

- Estudos do tipo Diagnóstico de Clima e Cultura Organizacional: se apoiam em técnicas de levantamento de opinião. Ênfase mais quantitativa (questionários com perguntas fechadas, escalas e entrevistas estruturadas e semiestruturadas.
- Outras linhas: enfoque mais qualitativo, com levantamento de dados no estilo *bricolage*. Utilizam-se dados secundários, como documentos da organização, jornais, organogramas, dados estatísticos sobre o setor de atividade econômica, etc. Ainda, os dados primários, a partir de entrevistas (estruturadas e não estruturadas), observação participante e não participante e dinâmicas de grupo com técnicas projetivas e simulações (FLEURY, 2009, p-23-25).

A proposta de Fleury contribui para o desvendar da cultura do mercado publicitário brasileiro, mas não por completo, já que busca-se um modelo metodológico que possa abarcar diferentes culturas organizacionais que se interconectam, tecendo uma nova cultura específica e complexa.

Considerando o desafio de captar e interpretar aspectos culturais, a pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2011) é a mais recomendada, tendo em vista que

(...) se ocupa com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. (MINAYO, 2011, p. 21)

Com relação às técnicas adequadas, a autora apresenta as entrevistas como técnica privilegiada de investigação, enquanto que a observação participante é considerada "a parte essencial do trabalho de campo na pesquisa qualitativa" pela autora (MINAYO, 2011, p. 70).

Lakatos & Marconi (1985) por sua vez, lembram do papel importante da análise documental como técnica de investigação preliminar nos estudos exploratórios e que a mesma deve ser realizada por meio de documentos e contatos diretos. Segundo os autores, os principais tipos de documentos são:

- a. Fontes primárias dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc.
- Fontes secundárias imprensa em geral e obras literárias. (LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A, 1985, p. 151)

Por fim, considera-se os apontamentos de Fleury (2009) acerca das técnicas de investigação para a investigação dos fenômenos culturais. Segundo a autora, apesar da inegável adequação das técnicas qualitativas aos estudos das culturas organizacionais, uma análise quantitativa, a partir de dados fornecidos por questionários em escala, por exemplo, "pode-se mostrar estratégica para referendar diagnósticos visando a intervenções. O poder 'cabalístico' dos números é assim utilizado muitas vezes (...) para reforçar análises e recomendações" (FLEURY, 2009, p. 25), No mesmo sentido, Minavo (2011) ressalta "a importância de trabalhar com a complexidade, a especificidade e as diferenciações internas dos nossos objetos de pesquisa que precisam ser, ao mesmo tempo, contextualizados e tratados em sua singularidade. Acreditamos na relação fértil e frutuosa entre abordagens quantitativas e qualitativas". (MINAYO, 2011).

COMO INVENTAR OS TRAÇOS CULTURAIS DO MERCADO PUBLICITÁRIO BRASILEIRO?

A partir do modelo proposto por Fleury (2009) para o desvendar de uma cultura organizacional, juntamente com as técnicas de investigação avaliadas por Lakatos & Marconi (1985) e Minayo (2011), opta-se - assim como sugere Fleury - por um esquema de pesquisa híbrido, que possibilite o processo *bricolage*. Dessa forma, para identificar aspectos culturais do mercado publicitário brasileiro, com enfoque nas agências de publicidade, propõe-se o exercício de responder à seguinte pergunta: *Quem* pode fornecer informações sobre a) o histórico do mercado publicitário, b) os processos de socialização de novos membros, c) as políticas de Recursos Humanos, d) os processos de comunicação e e) a organização do trabalho?

Diferentes públicos fornecem diversas e valiosas informações e visões sobre cada um dos temas. Tal diversidade interessa à pesquisa. Assim, foram levantados diferentes públicos / fontes para os cinco temas de Fleury (2009), com técnicas e instrumentos de pesquisa próprios, conforme segue:

1.Histórico do Mercado Publicitário: a análise documental como preparação para a etapa das entrevistas e possibilita análise qualitativa e quantitativa para a preparação dos roteiros de entrevistas. Documentos, fotos, relatórios, jornais, dados estatísticos sobre o setor e o respectivo mercado de trabalho adquiridos junto a instituições representantes do mercado publicitário, que têm ligação direta com as agências de publicidade: Federação Nacional das Agências de Propaganda (FENAPRO), Conselho Nacional de Autoregulação Publicitária (CONAR), Conselho Executivo das Normas-padrão da Atividade Publicitária

(CENP), Associação Brasileira das Agências de Publicidade (ABAP) e Clube de Criação de São Paulo (CCSP); Sindicato dos Publicitários de São Paulo e Agências JWT WMcCann (resultado da antiga McCann-Erickson) duas primeiras agências de publicidade do Brasil²⁹.

Com a técnica de investigação entrevista, em seu modelo semiestrutural, aborda-se as mesmas instituições investigadas na análise documental. Além destes, são entrevistados publicitários atuantes há mais de 25 anos predominantemente em agências de publicidade e ex-publicitários.

2. Processo de socialização de novos membros: privilegia a técnica de investigação observação participante, a partir dos culturais como ritos, rituais cerimônias, elementos e observando-se os eventos happy hours, almoços, festas e premiações, característicos do setor. A técnica de análise documental, por sua vez, é de fonte primária: livro institucional de uma das maiores agências de publicidade do Brasil, utilizado nos processos de integração de novos colaboradores, treinamentos de equipes e atividades motivacionais. Por fim, é contemplada a técnica de entrevista semiestruturada com os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos de três grandes agências do país, segundo ranking das majores agências divulgado anualmente pelo pelo IBOPE³⁰. A escolha por estas agências tidas como "cristais" do mercado, dá-se pela inferência de que suas práticas organizacionais sirvam como modelo de sucesso para todo o setor, já que sob a racionalidade econômica, de fato, são muito bem sucedidas. A questão que fica aqui é: a que preço e quem paga esta toda esta conta? Parece não ser somente o cliente.

- 3. Política de Recursos Humanos: a partir da técnica de entrevista não estruturada com os responsáveis pelos RH de três grandes agências, investiga como se posicionam em relação às jornadas de trabalho extenuantes nas agências. Também é utilizada a técnica de entrevista estruturada com os publicitários atuantes em agências, para a compreensão das políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos, bem como, das políticas de remuneração e carreira.
- 4. Processo de comunicação: através da observação participante, mapeia os sistemas de comunicação das instituições representantes do mercado já mencionais no item 1, incluindose a "rádio-peão" do mercado publicitário, que acontece através dos eventos do mercado, de happy hours e almoços informais e relacionamentos na internet, em grupos de e-mails e redes sociais. Além disso, o tema é abordado nas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelos RH das agências para mapeamento dos seus sistemas de comunicação interna.
- 5. Organização do trabalho: a observação participante permite acompanhar a rotina de trabalho em grandes agências de publicidade. Por sua vez, entrevista não estruturada com o Sindicato dos Publicitários de São Paulo é utilizada para levantar as principais características da organização do trabalho em sua componente social, principalmente. Este tema também é tratado nas entrevistas com os responsáveis pelos RH das agências.

O tema da organização do trabalho é crucial para a pesquisa. Portanto, o mesmo é complementada com a análise documental de fonte primária, como documentos, relatórios, fotos, jornais e dados estatísticos concedidos pelo Sindicato dos Publicitários de São Paulo. De fonte secundária, são

consideradas importantes obras que retratam a atividade publicitária, com foco no ambiente das agências de publicidade, no passado e na atualidade. São elas: os livros *Confissões de um publicitário*, de David Ogilvy, *Magia e Capitalismo:* um estudo antropológico da publicidade, de Everaldo Rocha, O comunicador: a vida numa agência de propaganda vista pelo decano dos publicitários brasileiros, de Renato Castelo Branco, Trabalho em Publicidade e Propaganda: história, formação profissional, comunicação e imaginário, de Casaqui, Lima e Riegel (orgs.), O vendedor do futuro, do publicitário Renato Gosling e os vídeos: documentário comemorativo sobre os 25 anos do livro Magia e Capitalismo, de Everaldo Rocha e 1ª e 2ª temportadas da série americana Mad Man³¹.

Por fim, é utilizada a técnica de pesquisa de levantamento de opinião, com a seleção do instrumento questionário em escalas *Likert*, destinado aos publicitários atuantes em agências. Assim, os estudos do tipo *diagnóstico de clima e cultura organizacional* (FLEURY, 2009, p. 25) também são contemplados enquanto técnicas de investigação da cultura do mercado publicitário. O modelo do questionário a ser utilizado é aquele desenvolvido por M.C. Ferreira et al (2002, p. 271-280)³², que, a partir de características psicométricas, elaboram escalas para medir valores e práticas organizacionais como instrumento para avaliar a cultura organizacional de empresas brasileiras.

Dessa forma, o esquema de pesquisa apresentado prevê, a partir do modelo metodológico de Fleury, adaptações necessárias para dar conta de captar os aspectos culturais do mercado publicitário, em especial, das agências de publicidade. Tendo em vista que não trata-se de uma cultura organizacional,

mas da cultura que acontece na interconexão de diferentes culturas organizacionais, uma adaptação possível é leitura deste mesmo modelo sob a perspectiva dos públicos, que é apresentada abaixo:

- a. Instituições representantes do mercado publicitário, que fornecem informações sobre o histórico do mercado publicitário e sobre os processos de comunicação (temas 1 e 4);
- b. Sindicato dos Publicitários de São Paulo, que fornecem informações sobre o histórico do mercado publicitário e a organização do trabalho (temas 1 e 5);
- c. Publicitários, que fornecem informações os processos de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, os processos de comunicação e a organização do trabalho (temas 2, 3, 4 e 5);
- d. Antigos publicitários (mais de 25 anos de atuação) e ex-publicitários, que fornecem informações sobre o histórico do mercado publicitário (tema 1);
- e. RH de cinco das 25 maiores agências de publicidade do país, que fornecem informações sobre processos de socialização de novos membros, as políticas de recursos

humanos, os processos de comunicação e a organização do trabalho (temas 2, 3, 4 e 5).

Constata-se aqui o caráter inter-relacional entre entre públicos / fontes levantados e os cinco temas de Fleury (2009) que o presente modelo propõe. Opta-se pela utilização de linhas interconectoras (ver figura 02), para expressar tal caráter inter-relacional entre públicos e temas.

FIGURA 02: Perspectiva dos públicos X temas que desvendam a cultura organizacional



FONTE: AUTORES.

A COMPLEXIDADE NA DEFINIÇÃO DO MODELO METODOLÓGICO

O que é a complexidade? A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (complexus: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interacões, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico (MORIN, 2005, p. 13)

Diante do pensamento de Edgar Morin (2005), apresentado pela primeira vez em 1973 na obra *O Método,* é possível aceitar, a partir da percepção da complexidade, que cada linha interconectora represente uma relação onde as setas bidirecionais carregam conteúdo e sentidos, interferindo assim nos conteúdos e sentidos das esferas dos públicos e dos temas e por eles sendo interferidas. Cada público e cada tema dá e recebe sobre o outro e sobre si, em uma relação orgânica, viva e complexa.

A crença do presente artigo é que neste emaranhado de trocas e interações (mas não apenas nele) é tecida a cultura do mercado publicitário. Bem como, neste emaranhado ela pode ser captada e interpretada. Dessa forma, a partir da proposta de Fleury (2009) para o desvendar de uma cultura organizacional, é traçado o modelo para o desvendar da cultura do mercado publicitário, com enfoque na cultura das agências de publicidade, a partir da teia de interconexões, trocas e interações mantidas entre os públicos e temas da pesquisa, conforme ilustrado na figura 03. Na área onde se lê "cultura do mercado publicitário", crê-se ser possível encontrar uma série de elementos constituintes da cultura: mais profundamente, os valores

compartilhados, crenças e pressupostos básicos; e na camada dos artefatos, os ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, heróis, normas e comunicação (FREITAS, 1991, p.13-37), essenciais ao desvendar de uma cultura.

FIGURA 03: Modelo para o desvendar da cultura do mercado publicitário



FONTE: AUTORES.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo proposto para investigar a cultura do mercado publicitário, com enfoque nas agências de publicidade, não

encerra a discussão. Pelo contrário, é do interesse da pesquisadora a análise e verificação de tal modelo por outros pesquisadores, a fim de que sejam encontradas falhas, melhorias e, mesmo, crítica e refutação.

Da mesma forma, tendo em vista que o presente artigo é parte de uma pesquisa maior de mestrado, novos artigos sobre o tema serão produzidos, em decorrência da aplicação de tal modelo metodológico, a fim de elencar os principais resultados obtidos.

Somente dessa forma será possível afirmar que a cultura do mercado publicitário brasileiro foi desvendada de maneira científica. Espera-se, a partir de tal respaldo, permitir que sejam dados os primeiros passos em direção à mitigação e - por que não? - eliminação dos vícios que causam impactos negativos na saúde, satisfação pessoal e profissional, qualidade de vida e projeções futuras dos publicitários que trabalham nas agências de publicidade do Brasil. A busca de soluções sustentáveis urge nesse cenário.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

FLEURY, Maria T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. **Cultura e poder nas**

organizações. FLEURY, Maria T. L; FISCHER, Rosa M. (orgs). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw-Hill, 1991;

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

MINAYO, Maria C.S. O desafio da pesquisa social. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

SACHS, Ignacy. Rumo à ecossocioeconomia. Teoria e prática do desenvolvimento. Paulo Freire (org.). São Paulo: Cortez, 2007;

SOARES, Ana T. N. A comunicação e a sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.

KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

SCHOMMER, Paula Chies. **Responsabilidade Sociambiental**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2008.

YANAZE, Mitsuru H.; CREDIDIO, Fernando. Marketing Social, Comunicação por Ações Sociais, Responsabilidade Social Empresarial. **Gestão de Marketing e Comunicação:** avanços e aplicações. YANAZE, Mitsuru H. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NOTAS

15 Mestranda em Ciências da Comunicação na Universidade de São Paulo (USP), na área de Interfaces Sociais da Comunicação. Graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Pesquisa a sustentabilidade organizacional nas agências de publicidade brasileiras, sob orientação do Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze.

16 Professor titular do departamento de Publicidade, Relações Públicas e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. É coordenador do CEACOM (Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing) da ECA-USP. Coordena programas acadêmicos internacionais em parceria com a Universidade da Flórida (EUA) e com a Universidade Paris Descartes Sorbonne (França). Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Propaganda, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento de marketing, gestão de comunicação integrada, retorno de investimentos em marketing e comunicação. Autor dos livros Gestão de Marketing e Comunicação, Retorno de Investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração e Marketing Fácil.

17 Assume-se que mercado publicitário é composto pelo tripé anunciantes-agências de publicidade-veículos de comunicação, definição é expressa pelo Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP) da Atividade Publicitária Brasileira. O CENP "é uma entidade criada pelo mercado publicitário para zelar pela observância das Normas-Padrão da Atividade Publicitária, documento básico com recomendações e princípios éticos que buscam assegurar as melhores práticas comerciais no relacionamento mantido entre os principais agentes da publicidade brasileira". O CENP existe desde 1998, atualmente é presidido por Caio Barsotti e tem como seu principal gestor um Conselho Executivo, onde tem assento 23 representantes de Agências de Propaganda, Anunciantes, Veículos de Comunicação e Governo Federal". Fonte: Site do CENP. Disponível em: ht-tp://www.cenp.com.br/sobre%2Do%2Dcenp/

o%2Dque%2De%2Do%2Dcenp/. Consulta em: 05/02/2014.

18 Fonte: Mídia Dados 2013. A classificação considera os investimentos em publicidade. Disponível em: htt-thtp://midiadadosrdp.digitalpages.com.br/html/reader/119/15659 Consulta em: 05/02/2014.

19 Descrição: Ranking das 50 maiores agências. Os valores que seguem reportam o investimento publicitário dos anunciantes atendidos pelas respectivas agências. Disponível em: http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/tabelasmidia/rank-ingdeagencias/Paginas/default.aspx Consulta em: 12/03/2014

- 20 A pesquisa social realizada até o momento conta com observação participante, entrevistas em profundidade não estruturadas (16 entrevistados) e entrevistas semiestruturadas (5 entrevistados). A amostra das entrevistas é composta pelos públicos publicitários, ex-publicitários, donos de agências, responsáveis por RH das agências, contatos comerciais em veículos de comunicação e Sindicato dos Publicitários, no período de abril de 2012 a junho de 2013, na cidade de São Paulo.
- 21 A pesquisadora atuou profissionalmente por 10 anos no mercado publicitário brasileiro, em um grande veículo de comunicação e em quatro grandes agências, entre outras experiências. Há dois anos tornou-se pesquisadora sobre o tema das rotinas extenuantes dos publicitários, em virtude da percepção de dissonância entre a noção da sustentabilidade organizacional e as práticas organizacionais das agências de publicidade em relação aos seus colaboradores.
- 22 Os livros Confissões de um publicitário, de David Ogilvy e Magia e Capitalismo, de Everaldo Rocha, revelam sob perspectivas antagônicas, muitos aspectos da rotina de trabalho dos publicitários. Diferentes correntes e autores da psicologia organizacional têm convergido na defesa da associação direta entre a maior Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o aumento da produtividade. Daphnis Ferreira Souto, em seu livro Saúde no trabalho: uma revolução em andamento, utiliza a perspectiva econômica da saúde e da qualidade de vida como um recurso (assim como os recursos financeiros e materiais) para abordar a importância da sua valorização pelas empresas.

Segundo o autor, a saúde e a satisfação do homem são investimentos reprodutivos e sobre os quais se pode esperar retorno. Além disso, aponta a educação para a saúde como a melhor estratégia de Gestão Organizacional, com vistas no aumento da produtividade e da qualidade de vida dos colaboradores. (SOUTO, 2007, p. 30-34).

- 23 Fonte: Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Art. 58 "A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de 8 (oito) horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite". Especificamente no Brasil, as conquistas trabalhistas garantidas por lei, bem como, as organizações sindicais, conselhos e ordens regionais, garantem a manutenção e provimento, por parte das empresas, dos direitos básicos dos trabalhadores. Mesmo na atual época de flexibilização das relações de trabalho, o Direito do Trabalho, atento a tais mudanças, permite que os vínculos trabalhistas seiam modificados e atualizados, contudo, as determinações da lei que dizem respeito à quantidade de trabalho semanal de guarenta e guatro horas, ao pagamento sobre adicional de trabalho noturno e ao pagamento sobre horas extraordinárias, continuam imutavelmente assegurados a todo e qualquer trabalhador. (MARTINS FILHO, I.G.S, 2009, 32).
- 24 Para saber mais sobre o perfil sociocultural dos publicitários atuantes em grandes agências do Brasil, ver a pesquisa de Roseli Figaro (2001, p. 75-110). In: Vander, Casaqui, Lima, Correia, Riegel, (Orgs.). **Trabalho em publicidade e propaganda:** história, formação profissional, comunicação e

imaginário. Atlas, 2011-05-01. VitalBook file.

- 25 YANAZE, Mitsuru. Outubro/2012. Comunicação oral.
- 26 Em 11/03/2014. Comunicação oral.
- 27 Sustentabilidade social: relacionada à equidade, ou diminuição do abismo entre ricos e pobres. Contudo, a sustentabilidade social também trata do cuidado com o ser humano, sua integridade, saúde, qualidade de vida e bem estar, de modo geral, garantindo o respeito aos seus direitos, incluindo-se agui os direitos do trabalho: Sustentabilidade econômica: ligada ao gerenciamento mais eficiente dos recursos; Sustentabilidade ecológica: relacionada à capacidade do planeta de suportar (por exemplo: 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); Sustentabilidade espacial; relacionada à configuração rural-urbana mais equilibrada, como, por exemplo, a temática das hortas, jardins e parques nos telhados das grandes metrópoles; Sustentabilidade cultural: relacionada à promoção e valorização da especificidade de cada contexto social e ambiental, incluindo-se aqui, os contextos organizacionais.
- 28 Diversas correntes teóricas privilegiam diferentes aspectos de uma mesma questão. A Antropologia Cognitiva considera os conhecimentos compartilhados, a Antropologia Simbólica, os

significados compartilhados e a Antropologia Estrutural diz respeito aos processos psicológicos inconscientes. Fonte: FREITAS, 1991, p. 01)

- 29 A JWT chegou ao Brasil em 1929 (CASAQUI, LIMA e Rangel, 2011) e a McCann-Erickson iniciou suas atividades no carnaval de 1935. Fonte: Portal da Comunicação, 2004. Disponível em: http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/12/artigo198099-1.asp. Acesso em: 15/01/2013.
- 30 Descrição: Ranking das 50 maiores agências. Os valores que seguem reportam o investimento publicitário dos anunciantes atendidos pelas respectivas agências. Disponível em: htt-tr://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/tabelasmidia/rank-ingdeagencias/Paginas/default.aspx Consulta em: 12/03/2014
- 31 "Mad Men (no <u>Brasil</u>, Mad Men: Inventando Verdades1 2) é uma premiada <u>série de televisão dramática americana</u> criada e <u>produzida</u> por <u>Matthew Weiner</u>. A série passa-se na <u>década de 1960</u>, inicialmente na <u>agência de publicidade</u> fictícia Sterling Cooper, localizada na <u>Madison Avenue</u>, em <u>Nova York</u>." Fonte: Wikipedia.
- 32 FERREIRA et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliac?aõ da cultura organizacional. Estudos de Psicologia, vol. 7, núm. 2, julho-dezembro, 2002, pp. 271-280. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: http://www.redalyc.org/pdf/261/26170208.pdf. Consulta em

20/02/2014.

A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Flávia Monti Arone

RESUMO

Esse artigo objetiva defender a memória organizacional como instrumento de valorização das pessoas. Para o estudo foi realizada pesquisa bibliográfica sobre memória organizacional, gestão do conhecimento e cultura organizacional, em conjunto com a pesquisa documental das entrevistas realizadas em uma empresa de energia para o estudo de caso que subsidiou o trabalho sobre a gestão do conhecimento e sua contribuição para a criação de empresas. O resultado obtido foi um conjunto de conceitos e reflexões sobre cultura organizacional, memória e história, que permitem apresentar a memória organizacional não somente como prática de gestão do conhecimento, mas como ferramenta que permite às organizações fortalecer vínculos com as pessoas e colaborar para aumentar o sentimento de pertencimento.

Palavras-chave: Memória. Pessoas. Organização. Conhecimento. Cultura.

INTRODUÇÃO

Com a globalização dos mercados, os acelerados avanços tecnológicos e o acesso quase instantâneo à informação, recursos financeiros e tecnologia, o conhecimento passou a ser foco das organizações para garantir diferenciação num cenário de competição global. Gomes (1999) ressalta que o acesso rápido e ilimitado a informações importantes do negócio permite que as organizações passem a planejar suas ações pela óptica do conhecimento.

A implantação da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações se dá por meio de um conjunto de práticas relacionadas a um ou mais objetivos de GC que se pretende alcançar. São eles, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997): identificar os conhecimentos necessários à realização dos objetivos de negócio; desenvolver o conhecimento organizacional e estimular a criação de novas idéias e inovação; explicitar, sistematizar e proteger os conhecimentos dos processos-chave; promover ambiente propício para o compartilhamento, a colaboração e a aprendizagem organizacional; e aplicar os conhecimentos aos processos, produtos e serviços.

Ao longo do ano de 2011 foi desenvolvido o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de pós-graduação em gestão de pessoas, realizado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), abordando a gestão do conhecimento e sua contribuição para a criação de empresas.

Para o TCC foi realizado um estudo de caso em uma empresa de energia, contemplando: pesquisa bibliográfica para embasamento teórico; pesquisa documental nos arquivos da organização; e pesquisa de campo, focada na entrevista dos diretores da empresa que participaram do seu processo de criação (cinco entrevistas semiestruturadas).

Com o estudo de caso realizado e as questões críticas relativas à gestão do conhecimento identificadas, foi desenvolvido um conjunto de propostas para a organização. Uma das propostas foi apresentar e defender a memória organizacional como instrumento de valorização das pessoas que se relacionam com a organização, extrapolando a perspectiva da gestão do conhecimento.

SIGNIFICADO E CULTURA ORGANIZACIONAL

No cenário complexo e cheio de interferências do qual as organizações participam, gerar significado para as pessoas, especialmente os integrantes da empresa, passou a ser uma preocupação, pois sem a colaboração deles não é possível inovar.

O ato de fazer sentido está atrelado à interpretação de significados. Quando se pensa em significado no contexto das organizações, pensa-se também em ambiguidade e certeza. O estabelecimento de equilíbrio entre esses dois opostos depende da atividade da organização, de seu relacionamento com outras organizações, do ambiente em que ela atua e dos valores, crenças e princípios de seus membros (CHOO, 2006).

Vale destacar que os valores têm o potencial de influenciar a visão de futuro, pois moldam a cultura da empresa e sua imagem institucional, e têm a força de compor a identidade da empresa para seus colaboradores (ROSA 2010, p. 29).

Schein (apud HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACARELLI, 2008, p. 24) traz um conceito bastante integrador e aceito de cultura organizacional:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Ainda de acordo com Schein (apud HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACARELLI, 2008, p. 26), é possível compreender que existem três níveis de cultura: os artefatos visíveis; o sistema de valores declarados e as certezas tácitas compartilhadas. Os artefatos visíveis são expressos pela decoração dos prédios e ambientes de trabalho da empresa, pelo uniforme dos funcionários, pela forma como a empresa escolhe se comunicar interna e extremamente e como lida com sua marca. O sistema de valores declarados é aquele que a empresa escolhe perseguir e utiliza em todas as informações corporativas como forma de estabelecer vínculo com seus públicos de interesse – o vínculo mais perseguido é a identificação e incorporação desses valores pelos funcionários. Já as certezas tácitas são de fato os valores praticados pelos membros da organização, expressos pelos comportamentos de seus integrantes no cotidiano.

Para Marchiori (2008, p. 30):

As pessoas vivem e desfrutam de uma cultura a qual tem valor para os grupos que experimentam, que criam, que interagem, que aprendem a respeitar, a entender, a integrar vozes, a conversar, o que resulta no compartilhar, o que é formado naquele momento tido como conhecimento.

Tendo como base os conceitos apresentados, reforça-se a relevância de serem desenvolvidas nas organizações iniciativas que reforcem seus valores, colaborem na consolidação de sua identidade e fortaleçam os vínculos com as pessoas, especialmente aquelas que compõem o público interno. O resgate e a disseminação da memória organização é a prática proposta por ser avaliada como mais adequada e pertinente, de acordo com cenário identificado no estudo de caso realizado.

A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A relação com a gestão do conhecimento

A memória organizacional como prática de gestão do conhecimento é consagrada e bastante utilizada nas organizações. "Seu papel é manter o registro de uma instituição, materializado por um conjunto de documentos e artefatos. Ela pretende estender e amplificar o conhecimento através de sua captura, organização, disseminação, partilha e reutilização." (CONKLIN 1996 apud NEVES e SILVA, 2004, p. 227).

Davenport e Prusak (2003) apontam que codificar o conhecimento significa transformar conhecimento tácito em explícito. E deve ser representado e preservado de modo que as características culturais e sistêmicas da empresa sejam preservadas, de modo que seja mantido seu contexto.

Por conhecimento tácito compreende-se aquele que é pessoal, cognitivo e ligado à habilidade, é específico de determinado contexto e difícil de ser comunicado. Já o conhecimento explícito é aquele que se encontra registrado em linguagem formal e disponível e pode ser adquirido pela educação formal. Takeuchi e Nonaka (1997, p. 65).

Independentemente da metodologia escolhida para se construir a memória da organização e transformar conhecimento tácito em explícito, seu foco, na GC, está sempre no conhecimento crítico para o negócio, especialmente aqueles fundamentais à execução dos processos e que possam apresentar potencial de escassez (TERRA, 2005, p.8).

A relação com a história

Existem outras linhas de estudo que trazem uma abordagem das ciências sociais para memória, conforme Le Goff aponta:

> (...) para domesticar o tempo natural, as diversas sociedades e culturas inventaram um instrumento fundamental, que é também um dado essencial da história: o calendário; por outro, hoje os

historiadores se interessam cada vez mais pelas relações entre história e memória (LE GOFF, 1990, p.7).

Na visão de Nassar (2007, p. 111), uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais. O importante é entendermos que essa construção é alicerçada naquilo que é relevante para cada indivíduo, grupo ou organização. O que daí se coleta constitui a memória.

Karen Worcman (2004) facilita a diferenciação entre história e memória nesse contexto, quando afirma: memória é o que registramos em nosso corpo – nós somos a nossa memória; história é a narrativa que montamos a partir de nossa memória. A partir dessa diferenciação, Karen apresenta alguns pressupostos básicos da história empresarial:

- a. A história não é uma narrativa construída sobre o passado, mas uma visão de futuro;
- b. A história de uma empresa é também a história das pessoas que participaram de sua trajetória.
- A história de uma empresa é parte da história do país e deve ser encarada como conhecimento pela sociedade.

Nas organizações, os diversos tipos de acervo que colaboram na construção da história empresarial são, de acordo com Gagete e Totini (2004, p. 125-126):

- a. audiovisual: arquivos de áudio e vídeo produzidos ou acumulados pela empresa e referentes à sua área de atuacão:
- b. bibliográfico: publicações e estudos de diferentes procedências e relacionados às linhas de acervo definidas:
- c. de cultura material: objetos tridimensionais e documentos que representam aspectos significativos da trajetória da empresa (troféus, certificados, equipamentos etc.):
- d. museológico: objetos e documentos que se destacam pelo caráter único e inovador que representam, não apenas para o universo da própria empresa como do setor em que atua (o primeiro computador, o primeiro cartão magnético etc.);
- e. fotográfico: iconografia relacionada à empresa, de origem interna ou externa;
- f. de referência: acervos documentais e virtuais que servem como referência informativa;
- g. textual permanente: toda a documentação que reflete aspectos significativos da trajetória do empreendimento, desde sua criação até a atualidade;

- n. coleções: documentos que atestam aspectos particulares direta ou indiretamente relacionados às linhas temáticas principais provenientes de diferentes origens (trajetória pessoal ou política dos fundadores é um exemplo);
- i. banco de depoimentos: registros gravados em áudio /ou vídeo de entrevistas com pessoas ligadas direta ou indiretamente à história da empresa.

Tratando especificamente do banco de depoimentos, vale destacar que ele tem grande valor, pois trata-se da história pessoal dos entrevistados. A importância dos depoimentos de vida está na compreensão de que uma empresa não é apenas resultado da ação de um grande líder e sim da reunião de pessoas que também fazem parte de outros grupos sociais. A partir desse entendimento, de acordo com Karen Worcman (2004), define-se que a história de uma empresa é resultado da história e da contribuição de cada uma dessas pessoas, sejam clientes, fornecedores, funcionários etc.

Karen Worcman (2004, p. 23) complementa afirmando que:

a história de uma empresa é um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros (...) Existem vários registros de iniciativas bem-sucedidas em diversas organizações, utilizando depoimentos. É pertinente que sejam analisadas e estudadas as iniciativas de sucesso, pois atendem tanto objetivos de gestão do conhecimento, quanto de gestão de pessoas e de comunicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos conceitos e reflexões apresentados pretendese apontar a memória organizacional não somente como uma prática de Gestão do Conhecimento, mas também uma ferramenta que pode contribuir para valorizar as pessoas que com ela se relacionam. Esse trabalho, se bem comunicado, pode contribuir para fortalecer vínculos com a organização e, no caso específico dos funcionários, pode colaborar para aumentar o sentimento de pertencimento.

Isso porque o trabalho de resgate e registro do conhecimento organizacional focado em processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes pode ser complementado pelas histórias de vida das pessoas que compõem a organização e com ela se relacionam.

Com isso, os assuntos abordados nesse artigo atendem não somente as questões específicas da gestão do conhecimento, ponto de partida dos estudos iniciados na empresa de energia em que foi realizado o estudo de caso, mas também de outros âmbitos da gestão de pessoas e da comunicação.

REFERÊNCIAS

ARKTOUF, Omar. O Simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**, p. 39-79. São Paulo: Atlas, 1993.

BASKERVILLE, Richard. The theoretical foundations of knowledge Management. **Knowledge Management Research & Practice.** Atlanta, n. 4, p. 83–105, março. 2006.

CHOO, Chun W. A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intellectual.** 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da íngua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro:Nova Fronteira, 1999.

GAGETE, Elida e TOTINI, Beth. Memória empresarial: uma análise de sua evolução. In: **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações.** São Paulo: Aberje, 2004.

GOMES, Elisabeth. **Por que fazer Gestão do Conhecimento?** [S.l.]: Plugar, 1999. Disponível em: <ht-tp://www.plugar.com.br>. Acesso em: 24 maio 2009.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. Tradução de Bernardo Leitão.Campinas: Editora da UNICAMP, 1990.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

NASSAR, Paulo. Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

NEVES, Ana; SILVA, Ricardo V. (Org.). **Gestão de Empresas** na Era do Conhecimento. 1. ed. São Paulo: Serinews, 2004.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de Conhecimentos na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de janeiro: Elsevier, 1997.

ROSA, Luiz E. P. quando os valores fazem a diferença. **Revista** da ESPM, São Paulo, v. 17, n.2, p. 28-36mar/abr. 2010.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. In: Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações. p. 23-30. São Paulo: Aberie, 2004.

AS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR CATÓLICAS - UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Isabela Gaspar Silva³³ Sonia Aparecida Cabestré³⁴

RESUMO

A busca por uma formação de nível superior com qualidade e excelência tem sido discussão constante, principalmente pelo crescente poder de consumo da população. Discussões que inserem as Instituições de Ensino Superior (IEs), principalmente as de caráter privado, pois são as que recebem grande parte do público que almeja uma carreira profissional. Neste sentido, torna-se imprescindível que as IEs disponham de ações de comunicação para conquistar seu público estratégico. O presente estudo tem por obietivo refletir sobre a forma como a comunicação tem sido trabalhada nas IEs Privadas, especialmente as Confessionais Católicas que são Instituições de destaque no Brasil. Dessa maneira realizou-se pesquisa bibliográfica a respeito dos fundamentos pertinentes ao tema e também levantamento de informações nas páginas oficiais da rede social Facebook das Pontificias Universidades Católicas com base em critérios pré-definidos. Os resultados permitiram à pesquisadora compreender as principais questões inerentes às redes sociais e às IEs Católicas e, ao mesmo tempo, pôde-se avaliar como os diferentes aspectos são gerenciados.

Palavras-chave: Assessorias de Comunicação. Relações Públicas. Instituições de Ensino Superior Católicas.

O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Ao traçar o panorama histórico sobre as instituições de Ensino Superior no Brasil, nota-se uma considerável resistência por parte de Portugal (quando o Brasil ainda era colônia) e, também, de alguns brasileiros que, na época, acreditavam ser mais importante que a elite procurasse completar seus estudos na Europa.

A maioria dos jovens graduava-se no Colégio dos jesuítas e ingressava na Universidade de Coimbra ou outras Universidade Européias para completar seus estudos, o que gerava posições contra e a favor dentro da Companhia de Jesus (Jesuítas).

Por este motivo, no ano de 1583 o Pe. Miguel Garcia enviou um relatório a Roma, recusando a criação de cursos superiores no Brasil.

Desta forma, a demora na criação das Universidades brasileiras estende-se até o período monárquico, com a chegada da família real portuguesa em 1808.

Já no fim do século XIX, com a criação da Constituição da República em 1891, começam a surgir Instituições de Ensino Superior Privadas, devido à iniciativa da elite, o que provoca uma ruptura no modelo de escolas já existentes.

A partir da década de 1920, as Universidades, até então criadas, começam a direcionar suas funções para a sociedade, deixando de lado as questões políticas.

Mas, a ampla reforma educacional só aconteceu no governo do presidente Getúlio Vargas e ficou conhecida como Reforma Francisco Campos³⁵, que previa a regulamentação do funcionamento das Universidades, inclusive com a cobrança de anuidade.

Mesmo com o avanço, a reforma não atendia a principal bandeira do movimento que era a de exclusividade pública ao Ensino Superior, além de permitir o funcionamento de instituições isoladas (MARTINS, 2002).

Desta maneira, o próximo período (1931 a 1945) é caracterizado por intensas disputas entre lideranças laicas e católicas pelo controle da educação, o que culminou com o movimento estudantil e de jovens professores na defesa do ensino público, levando à criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação³⁶, aprovada no ano de 1961, significando a vitória dos defensores da iniciativa privada.

Ainda no século XX, uma das principais transformações no ensino foi o atendimento às massas e não somente à elite, o que colocou o Brasil em 17º lugar no ranking entre os países latino-americanos (MARTINS, 2002).

Outro ponto significativo é destacado na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), votada em 17 de Dezembro de 1996, estabelecendo, entre outras coisas, o seguinte: nas Universidades, um terço dos professores deve ter

título de mestre ou doutor e o ano letivo deve conter dias efetivos de trabalho, entre outras alterações.

Assim, o Ensino Superior no Brasil configura-se de forma a oferecer ensino, pesquisa e extensão, tanto no ensino público, quanto no privado.

Desta forma, identificam-se as Instituições privadas como Universidades de ensino e as públicas como Universidades de pesquisa, tendo o ensino privado uma forma de educação que atende às necessidades imediatistas da população, conforme mencionado por Nunes (2004, p.2):

As instituições de ensino superior privadas, principalmente, tem investido muito na formação de recursos humanos voltada para atender as necessidades (imediatas) do mercado de trabalho. São os cursos de graduação profissionalizante; cursos voltados para o mercado de trabalho. A grande maioria desses cursos são noturnos e, independentemente de serem bacharelados ou não, poderiam ter diretrizes específicas. São cursos oferecidos pelas universidades, centros universitários e faculdades profissionalizantes, conhecidas como universidades de ensino.

Conforme o exposto, pode-se dizer que o Ensino Superior no Brasil passou por diversas estruturações ao longo do tempo, principalmente com as ocorridas na sociedade, como a globalização e a crescente priorização de mão-de-obra qualificada para atender as exigências do mercado de trabalho, o que culmina com os incentivos oferecidos pelo governo, como as políticas

que auxiliam o estudante a ingressar no Ensino Superior, instituídas pelo governo Lula.

De acordo com o portal do Ministério da Educação (MEC)³⁷·, atualmente há 22 ações e programas para as Universidades, que se dividem nos temas: Avaliação, Regulação e Supervisão da Educação Superior, Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e outros programas, Bolsas e Financiamento da Educação Superior, Hospitais Universitários e Residências em Saúde e Programas e Convênios Internacionais.

Destaca-se, desta maneira, que o governo brasileiro intensifica ações de benefício e incentivo para as Universidades privadas, estaduais e federais, motivando cada vez mais o ingresso de estudantes no Ensino Superior, como está demonstrado no próximo tópico deste estudo, que apresenta um panorama e contexto das Universidades privadas, foco deste trabalho.

UNIVERSIDADES PRIVADAS

Conforme o pensamento de BOAS (2004, p.1 apud CONSELHO E BESSA, 2004, p.10):

A trajetória do ensino superior privado no Brasil lembra um avião decolando em terreno pedregoso, sob atmosfera nebulosa e olhares incrédulos. O motor resfolega, mas impulsiona; o trem de pouso tropeça, mas sustenta; a fuselagem trepida, mas integra-se; as asas hesitam, mas conduzem; anônimo, o piloto usa o bom senso e a intuição à medida que os governos lhe permitem evoluir; cada manobra é um exame final. A educação superior particular faria seu vôo inaugural em 1896, dez anos antes do 14-Bis de Alberto Santos Dumont.

As instituições de Ensino Superior privadas começam a se estruturarlogo após a mudança da sede do governo português para o Rio de Janeiro em 1808. Fato que impulsionou a criação de Instituições Superiores no Brasil, setor que tornou-se responsável pela maior parte da educação brasileira, como explicam as autoras Schwartzman e Schwartzman (2002, p.414):

Este sistema vem se expandindo nos últimos anos, e a expectativa é que ele se expanda ainda mais nos próximos anos, dado o tamanho ainda reduzido do ensino superior brasileiro, e as limitações do setor público. Só recentemente, no entanto, o ensino superior privado vem recebendo dos analistas a atenção correspondente a sua importância.

Assim, pode-se dizer também que o Ensino Superior privado assume um caráter social, uma vez que possibilitou aos alunos de baixa ou média renda efetuarem matrículas em um curso de graduação.

É notável que as instituições de Ensino Superior privadas no Brasil são responsáveis pela formação de mais de dois terços dos profissionais do país, o que leva a acreditar que há um trabalho sendo feito para atender as necessidades do país de forma eficaz, pois a educação constitui-se a base de vida da sociedade, possuindo a principal característica de formação elevada e contribuindo para a melhoria nos diferentes setores.

Destaca-se nesse sentido as Instituições de Ensino Superior Privadas e Confessionais Católicas, em particular as Pontificias Universidades Católicas (PUCs) existentes no Brasil, que possuem "laços" mais estreitos com a Santa Sé³⁸ e têm como principal quesito a confessionalidade, como será abordado no próximo item deste artigo.

Instituições de Ensino Superior Confessionais Católicas e as PUCs no Brasil

Conforme o documento 64³⁹ da CNBB⁴⁰, a "missão da universidade católica é servir à humanidade e à Igreja: garantindo, de forma permanente e institucional, a presença da mensagem de Cristo, luz dos povos, centro e fim da criação, no mundo científico e cultural (...)."

Neste sentido, as Universidades Confessionais Católicas têm a principal atribuição de propagar as mensagens das obras de Jesus Cristo, utilizando a educação como fonte primordial, ou seja, as reflexões pertinentes ao Evangelho e à religiosidade estão implícitas nos valores de tais Universidades.

O documento 64 da CNBB ainda ressalta que as Universidades Confessionais Católicas possuem o dever de "favorecer o encontro da Igreja com as ciências, as culturas e os graves problemas de nosso tempo", movimentando o pensamento de que estas Instituições têm o objetivo de se firmar na sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento.

Mesmo com todas as informações que tratam as Instituições Católicas com pensamentos voltados à religiosidade, o ingresso de estudantes é aberto para todos, sem distinção de credo religioso.

No Brasil, podem ser consideradas Universidades Católicas, as que possuem as seguintes características:

- as Universidades instituídas ou aprovadas pela Santa Sé;
- as Universidades que forem instituídas ou aprovadas pela CNBB;
- as Universidades instituídas ou aprovadas pelo Bispo diocesano;
- as Universidades criadas por um Instituto de Vida Consagrada, ou por outra pessoa jurídica pública, com o consentimento escrito do Bispo da diocese em que tiverem a sede jurídica;
- as Universidades fundadas por pessoas privadas – físicas ou jurídicas, eclesiásticas ou leigas – obtido o consentimento do Bispo da diocese em que tiverem a sede jurídica e mediante acordo escrito com ele, no qual expressam sua identidade católica e a aceitação dos princípios e normas que regem as Universidades católicas. (Documento 64 da CNBB).

Outro ponto importante que diz respeito às Instituições Católicas é a confessionalidade, demonstrado no pensamento de Vasselai (2001, p. 84):

Em princípio, a atuação da instituição confessional, no campo da educação, tem como meta contribuir para a formação da pessoa como ser comprometido com a vida apesar de sempre fazer seus currículos de tal forma que estejam envolvidos com a realidade.

Desta forma, as Instituições de Ensino Superior Católicas identificam-se como confessionais, pois têm o compromisso de difundir os valores do Evangelho entre professores, funcionários e estudantes, realizando todo o trabalho educacional voltado para esta finalidade.

No Brasil existem seis universidades com títulos de Pontifícias (Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo), todas com excelente nível educacional e localizadas nas duas principais regiões econômicas do país.

Mas, o que significa dizer que uma Instituição de Ensino Superior Católica tem o título de Pontifícia?

Esta indagação faz-se presente, principalmente pelo fato de que há inúmeras Universidades Católicas no Brasil; porém, somente seis possuem o título de Pontifícia.

As Instituições que recebem o título de Pontifícia são aquelas estabelecidas diretamente pela Santa Sé e que oferecem cursos de Teologia, Direito Canônico e Filosofia, garantindo o bacharelado, licenciatura e doutorado, que são importantes para a Igreja Católica, pois é papel da Universidade Pontifícia o desafio em colaborar para a evangelização da cultura e na formação dos sacerdotes, religiosos e toda a sociedade.

Para tanto, é necessário também que, em tais Instituições, exista um departamento responsável pela comunicação e que cuide da imagem da Universidade, tanto interna, quanto externamente, promovendo as suas ações e conquistando os públicos, o que é intensificado nas chamadas assessorias de comunicação e/ ou de imprensa, assunto abordado no próximo item deste trabalho.

COMUNICAÇÃO E REDES SOCIAIS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Considerando as mudanças ocorridas ao longo dos anos e a crescente aquisição de novos hábitos e costumes de toda a população mundial, nota-se que os consumidores estão cada vez mais exigentes e em busca de produtos e serviços que atendam as suas expectativas financeiras, o que não é diferente no caso das Instituições de Ensino Superior privadas que buscam captar e fidelizar seus alunos.

De acordo com Galindo (2000, p. 79 apud GARCIA e GARCIA, 2012, p.184):

Chamar a atenção é condição necessária para que o consumidor potencial se torne consciente da oferta feita pela empresa. A manutenção do interesse proporciona à empresa uma oportunidade para modelar o interesse do consumidor potencial. Estimular o desejo favoravelmente influi no processo de avaliação. E obter ação inclui o encorajamento à experiência e à subseqüente adoção ou, em última análise, a troca ou a posse do produto ou do bem oferecido.

Neste sentido, as IEs necessitam dispor de uma assessoria de comunicação que leve até seu público, seja por mensagens publicitárias ou pelas ações, estruturas e realizações que as colocam na mídia local e regional.

Configura-se desta forma, a possibilidade de inserção das três áreas afins da comunicação: jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda, que podem trabalhar os princípios da comunicação integrada.

No entanto, é preciso destacar que os profissionais de relações públicas ganharam espaço no cenário da comunicação, à medida que foram surgindo oportunidades em todos os setores, conforme é demonstrado no pensamento de Amaral(2003, p. 59, apud WELS, 2004, p. 5):

> as relações públicas mudaram da atitude de 'o público que se dane' ou 'que o público seja enganado', preponderantemente no século XIX, para 'que o público seja compreendido', quando, no pós-guerra, os assessores de relações públicas passaram a ajustar clientes e públicos.

Outro aspecto importante no trabalho de comunicação das IEs são as redes sociais, tidas como ferramenta essencial e de extrema importância para o relacionamento entre público estratégico e universidade.

Atualmente, Facebook, Twitter, LinkedIn, dentre outras, agregam diversos perfis de pessoas que desejam conectar-se para fazer amigos ou que procuram uma boa colocação no mercado de trabalho.

Desta forma, as organizações também começam a se interessar em promover seus produtos e serviços, conforme o exposto por Silva (2011, p.28):

Atentas a esse movimento, as empresas começam, pouco a pouco, a integrar as redes sociais às suas estratégias de comunicação, seja com o objetivo de intensificar a troca de informações e estreitar os laços existentes com os seus públicos, seja para dar maior visibilidade a marcas e produtos ou fazer negócios.

Assim, torna-se imprescindível que a organizaçãosaiba como disponibilizar informações para o público de interesse e, também, como responder aos seus questionamentos referentes aos produtos ou serviços, o que demonstra que é necessário que exista um profissional responsável por tal ação. Sobre este assunto, a pensadora Heloiza Dias da Silva coloca o comunicador como peça fundamental nesse processo:

As redes sociais abrem um novo nicho de mercado para os profissionais de comunicação que devem se valer dos aplicativos que elas oferecem para exercer uma comunicação mais simétrica, de mão dupla, e com isso, identificar tendências e percepções, e recriar formatos diferenciados e diálogo e interação com os públicos da organização em que está atuando. Este é o "velho-novo" desafio do comunicador e é nisso que as empresas estão apostando (SILVA, 2011, p. 37).

Com estas proposições, as redes sociais constituem uma nova aposta das organizações e um novo "mercado" em expansão para ser explorado por elas.

Apresentados os principais fundamentos relativos ao tema, destacam-se a seguir os resultados de uma pesquisa efetuada na rede social Facebook das Pontifícias Universidades Católicas.

PESQUISA REALIZADA NO FACEBOOK DAS PONTIFÍCIAS UNIVERSIDADES CATÓLICAS

Com a ascensão das redes sociais, torna-se primordial o desenvolvimento de ações que beneficiem as organizações que utilizam estas ferramentas que, hoje, também fazem parte das estratégias de comunicação.

Desta forma, para esta pesquisa foram selecionadas as páginas oficiais do Facebook das Pontifícias Universidades Católicas localizadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. A análise efetuada levou em conta o conteúdo publicado pelo público estratégico de cada uma das Universidades, no período de 12 a 19 de setembro de 2013. Para tanto, foram definidos os critérios para a coleta das informações publicadas, com o intuito de identificar os tipos de manifestações postadas pelo público estratégico e quais foram os posicionamentos adotados pelas Universidades.

As reflexões e os principais resultados estão destacados na sequência.

Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCAMP)

A PUC Campinas não realiza interatividade com seu público estratégico. Há indagações na página; porém, no período analisado, somente uma foi respondida após três dias pela Universidade.

Estas proposições vem ao encontro do pensamento de Silva (2011, p.37) que identifica as redes sociais como uma oportunidade para a organização interagir e criar novos nichos de mercado:

As redes sociais abrem um novo nicho de mercado para os profissionais de comunicação que devem se valer dos aplicativos que elas oferecem para exercer uma comunicação mais simétrica, de mão dupla, e com isso, identificar tendências e percepções, e recriar formatos diferenciados e diálogo e interação com os públicos da organização em que está atuando. Este é o "velho-novo" desafio

do comunicador e é nisso que as empresas estão apostando.

Desta forma, fica evidente que a Universidade não se preocupa em manter relacionamento efetivo com seu público estratégico e não realiza nenhum tipo de planejamento para gerenciar a página no Facebook.

Por outro lado, nota-se uma grande quantidade de propagandas externas que são publicadas na página sem nenhuma regra ou autorização de publicação, o que remete a um dos passos do planejamento em redes sociais, delimitado por Silva (2011, p.34) que diz que é necessário uma "definição clara dos objetivos, resultados esperados e públicos com os quais a empresa quer se relacionar", mostrando que é imprescindível saber quais são os principais propósitos para a criação de uma página no Facebook, funcionando como mais um canal de relacionamento.

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)

A partir da análise na página oficial do Facebook da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, pôde-se verificar que a maioria dos *posts* são as chamadas "marcações" de amigos, o que possibilita as publicações da Instituição.

Estas manifestações geram resultados positivos, uma vez que a estratégia comunicacional empregada em determinada publicação possibilita atingir os objetivos propostos e o público possa usufruir dos servicos prestados. É importante salientar que a Universidade também interage com o público. Durante o período analisado, a PUC Minas respondeu ao questionamento, além de "curtir" publicações de elogios.

Tais interações remetem ao que é proposto por Maradei (2011, p.54):

O que podemos observar é que criar novos meios digitais de comunicação não impede o embate entre clientes/ consumidores e empresas. A melhor alternativa seria adotar uma nova estratégia comunicacional, de forma a contemplar o fluxo de comunicação que, atualmente, não é mais linear, mas, sim, interacional. Essa deve ser a postura das organizações que querem realmente estar próximas a seus públicos. Esse é o verdadeiro sentido de se estar presente nas mídias sociais: proporcionar maior participação e debates de assuntos de interesse mútuo.

Partindo deste pressuposto é considerável avaliar que a PUC Minas possui estratégias comunicacionais primárias com relação à interação em sua rede social. Fator que ainda poderá ser melhorado para que a Instituição possa obter melhores resultados.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC – SP)

A PUC – SP é uma das Instituições que possui maior interatividade e dinamicidade com os públicos estratégicos, diferente do que acontece em sua página oficial no Facebook.

A partir da análise realizada, nota-se que há um excelente planejamento de comunicação com a administração da página para todo o tipo de divulgação externa sobre a Instituição, mas a Universidade não possui nenhuma política de comunicação que diz respeito ao relacionamento com seu público estratégico. No período analisado, a PUC-SP só se manifestou respondendo a uma publicação.

Tal situação vem ao encontro do proposto por Maradei (2011, p.55):

[...] as mídias sociais devem ser vistas como mais um espaço de conversa, de feedback, de pesquisa quali/ quanti não estimulada – e não apenas como um incêndio a ser apagado. Há necessidade de um shock cultural nas organizações e não somente um "banho" de novas tecnologias, a fim de que haja um efetivo comprometimento com os cidadãos.

Desta maneira, identifica-se a necessidade de um novo planejamento para gestão de mídias sociais digitais da PUC - SP,propondo novas maneiras de interação com seus públicos estratégicos.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

A partir da análise da página oficial do Facebook da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, é possível inferir que a Instituição procura manter uma interação com seu público estratégico; porém, não consegue estruturar o gerenciamento de suas ações, como o concurso de adivinhação feito pela comunicação, que acabou ficando sem propósitos para sua realização.

Outro ponto importante que merece destaque refere-se aos comentários elogiosos que a Universidade recebeu em sua publicação sobre o Ranking Universitário Folha e que não foram "curtidos" e nem respondidos pela Instituição.

Sobre este assunto Maradei (2011, p.55) assim se posiciona:

[...] as mídias sociais devem ser vistas como mais um espaço de conversa, de feedback, de pesquisa quali/ quanti não estimulada – e não apenas como um incêndio a ser apagado. Há necessidade de um shock cultural nas organizações e não somente um "banho" de novas tecnologias, a fim de que haja um efetivo comprometimento com os cidadãos.

Com base no exposto, entende-se que a Universidade necessita dispor de programas comunicacionais que viabilizem suas estratégias e que tenham a finalidade de interagir de todas as formas com o principal personagem desta história: o público estratégico.

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC - Rio)

A PUC – Rio não apresenta uma página para divulgar suas ações e, sim, um perfil com informações que é administrado pela assessoria de comunicação.

No período de análise não há nenhuma publicação da Universidade; portanto, não existe interação e comentários do público de interesse.

Neste sentido, sugere-se que a Instituição elabore um planejamento estruturado de comunicação em mídias sociais digitais, como é apresentado por Silva (2011, p.37):

As redes sociais abrem um novo nicho de mercado para os profissionais de comunicação que devem se valer dos aplicativos que elas oferecem para exercer uma comunicação mais simétrica, de mão dupla, e com isso, identificar tendências e percepções, e recriar formatos diferenciados e diálogo e interação com os públicos da organização em que está atuando. Este é o "velho-novo" desafio do comunicador e é nisso que as empresas estão apostando

Assim será possível uma interação maior com seu público estratégico que, em sua maioria, está nas redes sociais e deseja receber informações em tempo real sobre diferentes assuntos, conforme destaca Silva (2011, p.28):

Atentas a esse movimento, as empresas começam, pouco a pouco, a integrar as redes sociais às suas estratégias de comunicação, seja com o objetivo de intensificar a troca de informações e estreitar os laços existentes com os seus públicos, seja para dar maior visibilidade a marcas e produtos ou fazer negócios.

Com estas proposições, é possível inferir que as redes sociais digitais são uma nova aposta para qualquer tipo de organização, principalmente para as Universidades que necessitam inovar sempre para atingir os anseios de seu público estratégico.

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

A falta de publicações da PUCPR nos dias de análise de sua página no Facebook impossibilitou traçar propostas plausíveis sobre o tipo de interação que é realizado entre a Universidade e o seu público estratégico.

Por outro lado, neste mesmo período, a PUCPR publicou uma nota informando e esclarecendo a respeito dos "ruídos" causados pela frase "Aqui você é plural" da campanha do Vestibular 2014. Algumas pessoas comentaram negativamente em relação à campanha.

A maioria dos comentários analisados são críticas aos cursos da Universidade ou ao tipo de peça publicitária que foi publicada pela Instituição.

Desta forma, torna-se imprescindível que a organização saiba como dinamizar o relacionamento com seu público,

principalmente em casos de crise. O público precisa sentir que a sua opinião foi "ouvida" pela instituição, obtendo retorno quanto ao que questionou ou elogiou. É necessário conhecer, primeiramente, quem são os públicos com os quais a organização está interagindo na rede social (SILVA, 2011), para depois iniciar os processos comunicacionais adequados.

5 Considerações Finais

Compreende-se que a comunicação, aliada a um bom planejamento, constitui-se elemento eficaz nos diferentes processos das organizações, principalmente nas Universidades que necessitam dispor de processos de comunicação eficazes para relacionamento com os seus públicos estratégicos.Para isto, é de fundamental importância que as IES Católicas tenham em sua estrutura funcional profissionais com atuação específica em Assessoria de Comunicação e que desenvolvam ações com o intuito de aproximação com os públicos estratégicos.

Outro ponto importante sobre este estudo refere-se aos portais e redes sociais digitais das organizações estudadas - são ferramentas de comunicação de extrema importância para a promoção e divulgação das IES, além de tornarem-se um mecanismo essencial e que deve ser atualizado diariamente para atender aos anseios do público estratégico.

Neste sentido, insere-se o profissional de Relações Públicas como gestor dos processos de comunicação e dinamizador de relacionamentos. Fatores estratégicos que auxiliarão no cotidiano das atividades profissionais.

REFERÊNCIAS

ABRIL S.A. **Educar para Crescer**. c2011. Apresenta informações na área de gestão escolar. Disponível em: < http://educarparacrescer.abril.com.br >. Acesso em: 15 fev 2014.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB)**. c2014. Apresenta informações gerais e noticias sobre a CNBB e Bispos do Brasil. Disponível em: www.cnbb.org.br. Acesso em: 20 fev 2014.

CONSELHO, D. E. A. do B. **Ensino Superior Particular no Brasil: Histórico e Desafios.** Disponível em http://www3.mg.senac.br/NR/rdonlyres/eoqcsmybxfmy-fq5kq3bpqd7pplftb76aww24x4griymjsunbt6goq5w3qdub-metjpzpswcfba5o72d/deise.PDF. Acesso em: 20 fev 2014.

DISCOVERY COMMUNICATIONS, INC. **Discovery Network International**. c2014. Apresenta informações e notícias do mundo. Disponível em: http://discoverybrasil.uol.com.br/>. Acesso em: 20 fev 2014.

GARCIA, P.R.S.; GARCIA, E. de O. P. Relacionamento no marketing das instituições de ensino superior. In: **Comunicação Empresarial:** Tendências e Perspectivas.São Paulo, All Print, 2012.

MARADEI, Anelisa. A era do Grito: consumidores encontram nas mídias sociais o apoio para sanar pendências com as organizações. In: **Comunicação Empresarial:** Tendências e Perspectivas.São Paulo, All Print, 2012.

MARTINS, Carlos P.M. **Ensino Superior no Brasil:** da descoberta aos dias atuais. Disponível em: <ht-

tp://www.scielo.br/sci-

 $elo.php?script = sci_arttext \& pid = S0102 - 86502002000900001 >.$

Acesso em: 20 fev 2014.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena D. "Reforma Francisco Campos" (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002, http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=372. Acesso em: 15 fev 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Ministério da Educação**, c2013. Apresenta informações

sobre o Ministério da Educação (MEC) brasileiro. Disponível em : < http://portal.mec.gov.br/index.php>. Acesso em: 20 fev 2014.

NUNES, Daltro J. **Instituições de ensino pública versus privadas**. Disponível em: http://noticias.universia.com.br/ destaque/noticia/2004/04/05/519614/instituiesensinopublicasversus-privadas.html>. Acesso em: 20 fev 2014.

SCHWARTZMAN, J; SCHWARTZMAN, S. \mathbf{O} ensino superior privado como setor

econômico. Minas Gerais, 2002. Disponível em: http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>. Acesso em: 20 fev 2014..

SILVA, Heloiza D. Gestão da comunicação em redes sociais online. In: **Comunicação**

Empresarial: Planejamento e Gestão. São Paulo, All Print, 2011

WELS, A. M.C. **Assessorias de comunicação social:** panorama conceitual. Disponível em: <galaxy. intercom.org. br:8180/dspace/bitstream/1904/17575/R1366- 1.pdf>. Acesso em: 15 fey 2014.

NOTAS

- 33 Graduada em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas. Cursando especialização em Comunicação nas Organizações e membro do Grupo de Pesquisa "Comunicação, Mídia e Sociedade" GPECOM pela Universidade Sagrado Coração (USC). Email:isabelags28@yahoo.com.br.
- 34 Doutorado em Educação Ensino na Educação Brasileira. Professora do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração, Coordenadora do Curso de Especialização "Comunicação nas Organizações" na mesma universidade e Líder do Grupo de Pesquisa "Comunicação, Mídia e Sociedade" GPECOM, e-mail: scabestre@uol.com.br. Orientadora do estudo realizado pela profissional Isabela Gaspar Silva.
- 35 Reforma Francisco Campos Nome da primeira reforma

educacional de caráter nacional, realizada no início da Era Vargas (1930-1945), sob o comando do ministro da educação e saúde Francisco Campos. Essa reforma, de 1931, foi marcada pela articulação junto aos ideários do governo autoritário de Getúlio Vargas e seu projeto político ideológico, implantado sob a ditadura conhecida como "Estado Novo". Dentre algumas medidas da Reforma Francisco Campos, estava a criação do Conselho Nacional de Educação e organização do ensino secundário e comercial [...]. Disponível em:

http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicion-ario.asp?id=372. Acesso em: 15 fev 2014.

- 36 Lei de Diretrizes e Bases da Educação é a lei orgânica e geral da educação brasileira. Como o próprio nome diz, dita as diretrizes e as bases da organização do sistema educacional. Disponível em: http://educarparacrescer.abril.com.br/politica-publica/lei-diretrizes-bases-349321.shtml Acesso em: 15 fev 2014.
- 37 Com uma trajetória de quase 80 anos, o MEC (Ministério da Educação) busca promover um ensino de qualidade. Com o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), em 2007, o MEC vem reforçar uma visão sistêmica da educação, com ações integradas e sem disputas de espaços e financiamentos. No PDE, investir na educação básica significa investir na educação profissional e na educação superior. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em 20 fev 2014.

38 A Santa Sé é a jurisdição eclesiástica do Papa e forma o "governo central" da igreja. Disponível em: http://discovery-brasil.uol.com.br/ratzinger/santa_se/index.shtml. Acesso: 20 fev 2014.

39 Disponível em: http://www.cnbb.org.br/site/component/doc-man/doc_details/127-64-diretrizes-e-normas-para-as-universidades-catolicas. Acesso em: 20 fev 2014.

40 É a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil é a instituição permanente que congrega os Bispos da Igreja Católicas no país. Disponível em: http://www.cnbb.org.br/documento_geral/OqueeaCNBB.pdf>. Acesso em: 20 fev 2014.

PARÂMETROS PARA ANÁLISE DE PROCESSOS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS NO SETOR PÚBLICO

Lebna Landgraf do Nascimento⁴¹

RESUMO

Este artigo objetiva apresentar uma matriz balizadora de dados para analisar os processos e as práticas de comunicação em redes sociais digitais pelas empresas públicas e seus impactos nos relacionamentos com os cidadãos. A matriz foi desenvolvida a partir de dois eixos: o primeiro, constituído pelos Modelos de Práticas de Relações Públicas e pela Teoria Situacional dos Públicos, ambas definidas por Grunig e Hunt (1984) e pelos paradigmas simbólico e comportamental de comunicação, explicitados por Grunig (2009); o segundo eixo está estruturado com base no Modelo de Participação Crescente, de autoria de Jaramillo López (2011). A análise da presenca institucional do primeiro setor nas redes digitais objetiva entender 1) os processos de disponibilização informação, 2) se há estratégias de escuta e de deliberação para trocas de argumentos com os cidadãos e ainda 3) se ocorre a reciprocidade por meio de diálogos.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Comunicação Pública, Redes Sociais Digitais, Deliberação e Corresponsabilidade.

INTRODUÇÃO

Este artigo é resultado da primeira etapa da pesquisa sobre os processos e as práticas de comunicação em redes sociais digitais entre empresas públicas e cidadãos e refere-se à apresentação de uma matriz balizadora de dados, elaborada para fundamentar a análise. Os dados da referida pesquisa foram coletados, mas ainda não estão consolidados e deverão ser apresentados em eventos científicos posteriores.

Em um cenário marcado pela crescente utilização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs) pela sociedade contemporânea, percebe-se que o setor público brasileiro vem procurando ampliar sua presença digital para se comunicar com os cidadãos. No Brasil, há aproximadamente 94 milhões de brasileiros usando a internet (praticamente a metade da população) e, desse total, 74% participam das redes sociais digitais (CGI.br, 2013). Os nativos digitais, jovens que cresceram com a emergência da internet, atualmente utilizam as mídias digitais para se comunicar ou engajar-se em causas sociais, políticas ou culturais, a exemplo dos encontros marcados por estes jovens pela internet, os chamados de rolezinhos⁴².

Na sociedade brasileira o impacto proporcionado pela comunicação digital foi evidenciado a partir de junho de 2013, quando mais de 1 milhão de brasileiros se organizaram pelas redes sociais digitais e partiram para protestar nas ruas contra inúmeras questões de interesse público. Atento às mudanças do comportamento do brasileiro, o governo vem estruturando sua participação por meio governo eletrônico em plataformas digitais, a exemplo do Gabinete Digital⁴³, lançado em 2013 (BRASIL, 2013) no Portal Brasil ou a criação do Observatório Participativo da Juventude (Participatório)⁴⁴, plataforma que funciona como uma espécie de rede social para debater as demandas dos jovens e as políticas relacionada à juventude (PARTICIPATÓRIO, 2013).

De acordo com 50 gestores da área de comunicação de órgãos públicos entrevistados, em 2013, pelo Mapa da Comunicação Brasileira, pesquisa realizada pelo Instituto FSB Pesquisa ⁴⁵, 78% dos órgãos públicos têm participação no *Facebook* e 76% no *Twitter* (INSTITUTO, 2013). Em reportagem publicada no *The Wall Street Journal*, o *Facebook*, em 2013, tinha cerca de 65 milhões de usuários no Brasil, o que tornava o país o segundo maior mercado da empresa em número de usuários, depois dos EUA (CHAO, 2013).

Conforme apresentado, tanto o setor público quanto a sociedade brasileira têm ampla presença nas redes sociais digitais, o que é um desafio para a comunicação pública em ambiente digital. Para investigar a temática, esta pesquisadora definiu as seguintes questões norteadoras da pesquisa: quais são os processos e as práticas do setor público brasileiro nas redes sociais digitais? Será que as instituições públicas vêm explorando o potencial dos recursos tecnológicos para realizar sua prestação de serviços, dar transparência às suas ações e ainda abrir canais de comunicação bidirecional com a sociedade?

Estas questões motivaram o interesse pela investigação deste tema, além de incitar esta pesquisadora a correlacionar diferentes bases teóricas para sustentar a análise dos dados coletados na pesquisa empírica. Como não foi encontrado na literatura consultada parâmetros metodológicos que trouxessem ferramental de análise para a apropriação do setor público brasileiro pelas redes sociais digitais e a participação dos públicos, elaborou-se uma matriz de pesquisa, cujos eixos teóricos serão apresentados ao longo do texto.

SOCIEDADE EM REDE E SEU IMPACTO NA COMUNICAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

Desde o final do século XX, os processos de comunicação vêm sendo influenciados pelas alterações sociais e culturais provocadas pelo avanço das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs), que somado a outros fatores culminaram com a formação da sociedade em rede (CASTELLS, 2003). Um ponto central é que, principalmente a partir da segunda fase da internet ou Web 2.0, termo cunhado por O´Reilly (2005) e do surgimento das redes sociais digitais (Facebook, Twitter, entre outras) a arquitetura do processo informativo foi alterada de uma dinâmica de repasse de informação para uma comunicação em rede, que envolve questões como interatividade, individualização, coletividade e colaboração.

Na visão de Castells (2009), o poder na atualidade está relacionado à conexão ou desligamento das redes, cuja decisão está nas mãos de diferentes atores sociais, tanto individuais quanto coletivos, como os grupos organizados, a iniciativa privada ou as instituições públicas. A capacidade relacional dos diversos atores sociais significa que o poder não é só um atributo, mas também uma relação entre os sujeitos de poder e Castells (2009, p. 85) completa dizendo que "o poder na sociedade em rede é o poder da comunicação." E, por isso, a disputa pelo poder relaciona-se à batalha para a construção de significado na mente das pessoas. Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e se conectando com as redes sociais, cuja operacionalização ocorre pelo processo de comunicação, ou seja, "compartilhar significado pela troca de informação" (CASTELLS, 2013, p.11).

Ao se trazer esta reflexão para a comunicação pública, é evidente ser de competência do Estado tornar conhecidas as informações que são de interesse público. No entanto, para Zémor (2009, p.220), "o direito à informação estabelece um dever de comunicação". A boa comunicação das instituições públicas, sob esta ótica, requer mais que facilidade no acesso à informação, porque exige também transparência, manutenção da qualidade dos serviços oferecidos, exercício da escuta individual ou coletiva levando em consideração as demandas da sociedade e disponibilidade para o diálogo. No caso das instituições públicas brasileiras, seu papel de administrar as questões públicas parece ter sido reposicionado na contemporaneidade, quando estas instituições são demandadas a fornecer mecanismos para facilitar a deliberação dos cidadãos, assim como incrementar as formas de participação da sociedade (Moisés, 2005).

Partindo desta visão, a comunicação praticada pelas instituições públicas será mais efetiva ao se utilizar de abordagens que entendam a comunicação como um processo interativo em vários níveis. Ferrari (2011, p. 154) reforça a ideia ao dizer que "a

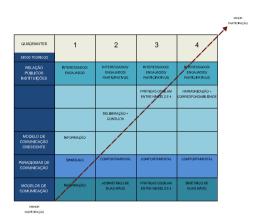
ênfase está na comunicação como um processo cujos significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados pelas partes envolvidas". Esta construção partilhada dos processos de comunicação está em consonância com as exigências por participação e colaboração coletiva da sociedade em rede.

O cenário apresentado sobre a comunicação pública e sua interface com as disponibilidades da comunicação digital instigaram o interesse por esta temática que envolve os processos e as práticas de comunicação do setor público, o que resultou na construção de uma matriz balizadora de dados, cujos eixos teóricos serão apresentados no próximo item.

MATRIZ BALIZADORA DE DADOS: PARÂMETROS PARA ANALISAR OS PROCESSOS E AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DO SETOR PÚBLICO EM REDES SOCIAIS DIGITAIS

A matriz de comunicação e participação dos públicos nas redes sociais digitais, apresentada no Quadro 1, foi desenvolvida a partir de dois eixos fundamentais: o primeiro foi constituído adotando os Modelos de Práticas de Relações Públicas e a Teoria Situacional dos Públicos, ambas definidas por Grunig e Hunt (1984) e pelos paradigmas simbólico e comportamental de comunicação, explicitados por Grunig (2009) e o segundo eixo foi estruturado com base no Modelo de Participação Crescente, de autoria de Jaramillo López (2011). As bases conceituais que dão forma e consistência à matriz serão apresentados a seguir.

QUADRO 1 - Matriz de comunicação e participação dos públicos em redes sociais digitais



FONTE: FLABORADO PELA AUTORA

As controvérsias que envolvem as práticas da comunicação são explicitadas por Grunig (2009) a partir da Teoria da Excelência - em duas dimensões: o paradigma simbólicointerpretativo e o paradigma da gestão estratégica comportamental. No paradigma simbólico, a comunicação nas organizações se esforça para influenciar os públicos a interpretarem os comportamentos da organização como ela assim o deseja. Essas interpretações cognitivas são incorporadas aos conceitos de reputação, imagem, marca, impressões e identidade. Portanto, este paradigma pode ser encontrado na gestão da reputação em escolas de negócios, na prática da comunicação integrada de marketing, na publicidade, entre outros. Ao seguir este paradigma, a organização enfatiza o processo de comunicação na difusão das suas mensagens, nas campanhas publicitárias, nas relações e efeitos da mídia sobre suas ações.

Enquanto no paradigma simbólico a comunicação nas organizações e a prática de relações públicas tem um papel tático, o paradigma comportamental centra-se na necessidade de conquistar uma postura mais estratégica e simétrica. No paradigma comportamental os executivos de comunicação participem das tomadas de decisões estratégicas, o que irá ajudar no gerenciamento da percepção dos públicos a respeito do comportamento das organizações e, consequentemente nos seus relacionamentos. O paradigma comportamental enfatiza o aprimoramento da comunicação simétrica para permitir aos públicos a oportunidade de ter voz nas decisões gerenciais.

As duas formas de praticar a comunicação nas organizações, que se encontram dispostas no paradigma simbólico e no paradigma comportamental ficam, melhor evidenciadas a partir da identificação dos quatro Modelos de Práticas de Relações Públicas descritos por Gruniq e Hunt, 1984:

- Agência de Imprensa: objetiva obter a divulgação de produtos/serviços mediante o uso excessivo da Publicidade e nem sempre sendo honesta com a informação divulgada. É um modelo que pratica a comunicação de mão única, sem feedback;
- Informação Pública: orientado para disseminação de informações mediante o uso praticamente exclusivo dos meios de comunicação massiva. É um modelo de comunicação de mão única, sem feedback;
- 3) Assimétrico de Duas Mãos: procura, mediante a aplicação de pesquisas, identificar as percepções dos públicos a respeito da organização. É um modelo de mão dupla, no entanto é focado na persuasão dos públicos para que aceitem a postura da organização. Ainda assim é unilateral, porque somente uma das partes é influenciada;
- 4) Simétrico de Duas Mãos: preza pelo diálogo e negociação para que organização e os públicos cheguem ao consenso. É um modelo de mão dupla, com feedback o que prevê um relacionamento simétrico. O relacionamento é bilateral, portanto, há influência recíproca entre os envolvidos no processo interativo.

É necessário enfatizar que a prática destes modelos de comunicação pelas organizações é determinada por um conjunto de aspectos que envolvem o modelo de gestão empresarial, a cultura organizacional e as vulnerabilidades do ambiente externo. Consequentemente, as estratégias de relacionamento que as organizações estabelecem com os públicos estão

vinculadas aos elementos citados.

Para complementar o entendimento sobre o processo e as práticas de comunicação, necessários à elaboração da matriz de análise de dados, recorreu-se primeiramente à Teoria Situacional dos Públicos (GRUNIG e HUNT, 1984) que classifica os públicos como ativos, conscientes, latentes e não públicos. A saber:

Público consciente/ativo: apoia positiva ou negativamente uma ação e se envolve porque sabe quais são as consequências e as vantagens ao assumir um posicionamento,

Passivo/Latente: público que é afetado por decisões institucionais ou apoia alguma ação positivamente, mas não busca informações para descrever com exatidão a situação,

Não-público: audiência que não se envolve e não tem interesse por um determinado assunto.

Como os modelo utilizados na matriz apresentada no Quadro 1 é anterior à emergência da comunicação digital, fazse necessário ajustá-la ao contexto contemporâneo, no qual os tradicionais modelos de comunicação convivem com a comunicação que é mediada por computador. Neste sentido, as redes sociais digitais podem ser consideradas um ambiente híbrido porque tanto proporcionam uma comunicação que pode segmentar (quando funcionários de uma empresa criam perfis para discutirem questões de interesse comum) quanto massificar (perfis institucionais que têm conteúdo disponível para atingir

grande quantidade de internautas).

Portanto, como as tipologias e os modelos usados na matriz do quadro 1 são anteriores às atividades proporcionadas pelo ciberespaço, esta pesquisadora fez ajustes na maneira como os autores referenciados definiram o continuum de comportamento dos públicos para uma nova configuração espaço-temporal. Atualmente se pode dizer que os usuários que optaram espontaneamente por seguir as empresas da amostra no *Twitter* ou tornaram-se seus fãs no *Facebook* são, de certa forma uma audiência. Mas não uma audiência passiva no sentido tradicional de serem simples receptáculos de informação (WOLF, 2005). As redes sociais digitais possibilitam que as audiências se midiatizem ou se tornem usuários-mídia como prefere Terra (2011), ou seja, utilizam as mídias sociais como instrumento para obter informação, produzir seu conteúdo, distribui-lo com suas opiniões e expressões pessoais.

Ao se trazer estas reflexões para os relacionamentos institucionais on line, pode-se dizer que os usuários que fizeram a opção espontaneamente de estar em relação com as empresas por meio de perfis institucionais são, a princípio, simples observadores ou um público latente. Estes usuários dos canais institucionais, portanto, mostram interesse por acompanhar as mensagens postadas pela instituição ou por conhecer seus posicionamentos na rede, mas dependendo das relações estabelecidas também poderão tornar-se engajados (ao compartilharem conteúdos) ou mesmo participativos (ao exprimirem opinião, crítica ou elogio).

Segundo o dicionário (FERREIRA, 1986) o verbo *interessar* diz respeito a algo útil, interessante, que chama a atenção ou atrai a curiosidade. Por isso, os fãs e seguidores das

empresas podem ser considerados, em um primeiro nível, interessados pelo conteúdo institucional ou por seus posicionamentos. Junto a eles existem os usuários que curtem, compartilham ou retuitam os conteúdos institucionais. Portanto, além de ter interesse pela empresa, eles compartilham os conteúdos para que outros membros da sua rede também tenham acesso. No sentido do dicionário (FERREIRA, 1986), engajar é pôr-se a servico de uma ideia, de uma causa ou de uma coisa. Portanto, eles estão ativos, não no sentido relatado por Grunia e Hunt (1984), mas eles são **engajados** nas causas da empresa, seia aprovando ou reieitando o seu comportamento. E, por último, estão os públicos que se envolvem em diálogos com as instituições, fazendo comentários. Por isso, são mais que **engaiados**, porque eles guerem estar em relação direta com a empresa. Eles esperam por reciprocidade, a partir do seu elogio, da crítica, do pedido de resolução de problema, do esclarecimento de alguma dúvida. No dicionário (FERREIRA, 1986), o verbo *participar* quer dizer tomar parte. Por isso, este público que quer se relacionar com a instituição pode ser considerado participativo.

MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE: QUANTO MAIS INFORMAÇÃO MAIS PARTICIPAÇÃO

Também compõe a matriz de pesquisa, conforme exposto no Quadro 1, o Modelo de Participação Crescente de Jaramillo López (2011), que relaciona os diferentes processos de comunicação com o nível de participação dos cidadãos. Como a pesquisa está centrada em analisar o comportamento das empresas públicas em redes sociais digitais, o referido modelo de Jaramillo Lopéz (2011) sustenta na matriz de pesquisa a visão da comunicação pública e encontra convergência com a teoria e os modelos propostos por Grunig e Hunt(1984), cuja ênfase é para os processos de comunicação em organizações. Portanto, a partir do cruzamento dos eixos teóricos propostos na matriz é possível construir parâmetros para analisar os dados coletados na pesquisa empírica.

O modelo de participação crescente de Jaramillo Lopéz (2011) parte de um *continuum* segmentado em cinco níveis, sendo o nível básico de participação é o acesso à informação, seguido pelos níveis de expressão de opiniões (por meio de consulta), do intercâmbio de argumentos (na deliberação) e da negociação de interesses (harmonização), até chegar ao nível de comprometimento com a decisão (corresponsabilidade). O ideal dos processos de comunicação pública, na visão de Jaramillo Lopéz (2011), deve conter, portanto, as seguintes etapas:

- Informação: capacidade de informar e reconhecimento da necessidade de ser informado. A ferramenta básica é a disseminação de informações.
- Consulta: disponibilidade para consulta, por meio de instrumentos como a entrevista, a pesquisa, grupos focais, mesas de trabalho de assessoria ou pesquisas de opinião.

- Deliberação: capacidade de deliberar e disposição para reconhecer os argumentos dos outros em como fóruns, palestras e painéis, o debate público ou grupo de discussão.
- Harmonização: disposição para negociar diferentes interesses em mesas de consulta ou negociação.
- Corresponsabilidade: capacidade de assumir compromissos de forma corresponsável, mediante a gestão conjunta ou participativa.

Estas etapas do processo de comunicação foram reunidas em três níveis: Informação, Consulta+Deliberação e Harmonização+Corresponsabilidade para serem agrupadas nos quadrantes da matriz de pesquisa que reúnem os Modelos de Práticas de Relações Públicas, de Grunig e Hunt (1984): Informação Pública, Assimétrico de Duas Mãos e Simétrico de Duas Mãos, conforme exposto no Quadro 1.

Na perspectiva de Jaramillo Lopéz (2011), a disponibilidade e a facilidade de acesso à informação das instituições públicas são o primeiro passo para o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos simétricos entre o setor público e os cidadãos. Sabe-se que informar não é o mesmo que comunicar, uma vez que a comunicação pressupõe um processo que prevê fluxos e relações bidirecionais e que resultam na compreensão de um determinado fenômeno e na interação dos atores sociais envolvidos.

A partir das bases conceituais dos autores mencionados foram criados quatro quadrantes referentes tanto às práticas de comunicação nas organizações quanto à participação dos públicos-cidadãos em questões que afetam mutuamente públicos e organizações, conforme disposto no Quadro 1. A seta pontilhada tem início no quadrante 1 e, conforme o nível de informação e comunicação institucional é ampliado ao longo dos quadrantes, os públicos também se tornam mais interessado, engajados ou participativos nas questões institucionais. A seta perpassa os eixos teóricos num movimento crescente e ascendente até atingir o quadrante 4, estágio no qual há maior participação dos públicos.

O quadrante 4 (corresponsabilidade/ harmonização+ modelo simétrico) propõe o agrupamento das empresas públicas que praticam os critérios mais sofisticados estabelecidos por cada um dos autores mencionados, ou seja, estratégias simétricas de relacionamento resultando em alcance de benefícios mútuos. Quanto mais próximo do quadrante 4, melhor será a performance da comunicação da instituição analisada. O cidadão/público mantém uma postura interessada, engajada e participativa com relação à instituição pesquisada.

Por outro lado, as empresas que venham a se encontrar no quadrante 3 são aquelas que têm uma prática de comunicação que transita entre os quadrantes 4 e 2 e que adotam comportamentos simétricos apresentados no quadrante 4 em algumas das situações vivenciadas. Mesmo assim, estas mesmas instituições em outros momentos podem praticar uma comunicação assimétrica. Neste caso, o cidadão/público é também interessado e engajado, além de participar diálogos, mas

nem sempre estas conversas significam que irão afetar as ações institucionais

No quadrante 2 (deliberação/consulta +assimétrico de duas mãos), as empresas promovem estratégicas de escuta com seus públicos, ou seja, monitoram as críticas e sugestões de melhoria dos públicos. Mas ao mesmo tempo em que ouvem o cidadão, utilizam o seu *feed-back* para alterar práticas de comunicação ou a percepção dos cidadãos sobre a empresa e não para alterar a postura da instituição. Neste caso, prevalecem as estratégias de persuasão e menos as tentativas de abertura para participação conjunta do cidadão/público nos processos em questão.

No quadrante 1 (informação+informação) se encontram as instituições públicas que adotam uma estratégia de divulgação massiva de informações e, mesmo monitorando suas falas pelas redes sociais não participam de diálogos com os públicos/cidadãos. Os públicos podem buscar ampliar seu nível de informação para ter uma postura mais participativa nas decisões que o afetam, mas não encontram reciprocidade entre as instituições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi desenvolvido com o intuito de apresentar as escolhas teóricas e metodológicas que embasaram a construção de uma matriz de pesquisa, cujo objetivo é definir critérios para a análise de dados sobre os processos e as práticas comunicação em redes sociais digitais que envolvem empresas públicas e cidadãos. Os paradigmas e os modelos que

compõem os eixos teóricos foram explicitados detalhadamente, assim como os quatro quadrantes resultantes indicam os tipos de práticas comunicacionais que podem ser adotados pelas instituições públicas. Por meio da matriz será possível analisar comparativamente o desempenho comunicacional das empresas públicas definidas na amostra e identificar tendências de comportamento, assim como perceber pontos que diferenciam as práticas de comunicação.

Esta matriz será utilizada para analisar as empresas públicas que compõem a amostra da pesquisadora. Portanto pretende-se investigar se o setor público a) presta contas e disponibiliza as informações que são de interesse coletivo; b) utiliza estratégias de escuta sobre as demandas públicas; c) investe em processos de deliberação facilitando as trocas de argumentos e d) pratica a reciprocidade nos diálogos estabelecidos nas redes sociais digitais.

Os processos de comunicação pública digital não são estáticos, pois estão submetidos a mudanças tecnológicas e sociais contínuas. Desta forma, a aplicação desta pesquisa objetiva trazer novos elementos à discussão sobre a participação do setor público nas redes sociais digitais, por meio da identificação de práticas comunicacionais. Também se espera que o estudo traga indícios para estudos futuros preocupados com a comunicação pública digital e a busca de satisfação e confiança nos relacionamentos entre empresas públicas e cidadãos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Presidente Dilma apresenta novo Portal Brasil. Brasília, 2013. Disponível em: . Acesso em: out 2013

CASTELLS, M. Redes de Indignação e Esperança: movimentos sociais na era da internet. Rio de Janeiro: Zahar. 2013, 271 p. . Sociedade em Rede. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011, 698 p. . Comunicación y Poder. Madri: Alianza Editorial, 2009, p.33-85. . A Galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a

sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CGI.br. Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação no Brasil 2012: TIC domicílios e usuários 2012, São Paulo: Comitê Gestor de Internet no Brasil, 2013, Disponível em: < http://cetic.br/usuarios/tic/ 2012/index.htm>. Acesso em: 27 jul. 2013.

CHAO, L. Brazil: The social media capital the of universe. The Wall Street Journal. Disponível em:<http://online.wsj.com/ article email/

SB10001424127887323301104578257950857891898-IMvOiAxMTAzM Acesso em: 5 fev 2013.

COMSCORE. 2013 Latin America Digital Future in Focus.

Disponível em: http://www.comscore.com/por/Insights/ Presentations and Whitepapers/2013/2013 Latin America Digital Future in Focus Acesso em: 28 maio 2013.

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. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 131-165.

FERREIRA, A.B de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1986. 1811 p.

GRUNIG, J. E. Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. 2009. Disponível em: http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf Acesso em: 10 jan. 2013.

______. Uma Teoria Geral das Relações Públicas: Quadro Teórico Para o Exercício da Profissão. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas:** teoria, contexto e relacionamentos. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. 319p.

GRUNIG, J.E.; HUNT, T. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

INSTITUTO FSB Pesquisa. **Mapa da Comunicação Brasileira.** Brasília, DF: FSB Comunicações, 2013. 90 p. Disponível em: http://www.institutofsbpesquisa.com.br/publicacoes/mapa-dacomunicacao-brasileira/ Acesso em dez 2013.

JARAMILLO LÓPEZ, J. C. Proposta Geral de Comunicação Pública. 3 ed. In: DUARTE, J. **Comunicação Pública:** estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2012. p. 246-267.

MOISÉS, J.A. A desconfiança nas instituições democráticas. **Opinião Pública**, v. 11, n 1, Campinas, 2005. Acesso em: 25 ago. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-62762005000100002&script=scientext

O'REILLY, T. **What's web 2.0.** 30 set. 2005. Disponível em: http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html Acesso em: 4 fev.

PARTICIPATÓRIO – Observatório Participativo da Juventude. Disponível em: <participatorio.juventude.gov.br/discussion>. Acesso em: 15 set.2013.

TERRA. C. F. **Mídias Sociais...e agora?:** o que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011. 133 p.

WOLF, Mauro. **Teorias das Comunicações de Massa**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ZÉMOR, P. As formas da comunicação pública. 2 ed. In: DUARTE, J. **Comunicação Pública:** estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas. 2009, p. 214-245

NOTAS

- 41 Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e assessora de comunicação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Soja).
- 42 Diminutivo de 'rolê' ou 'rolé' e significa 'fazer um pequeno passeio' ou 'dar uma volta'. Refere-se a encontros de jovens brasileiros em praças, shoppings center marcados pelas redes sociais digitais.
- 43 Portal na internet, criado pelo governo brasileiro no segundo semestre de 2013. Mais informações em < ht-tp://www.brasil.gov.br/governo-digital>
- 44 Mais informações em
- http://participatorio.juventude.gov.br/discussion
- 45 Mais informações disponíveis em <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/publicacoes/mapa-da-comunicacaobrasileira/>

COMPLEXIDADE E SUBJETIVIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS E (IN)CERTEZAS

Letícia de Castilhos⁴⁶

RESUMO

O (re)tecer cotidiano das organizações desvela um contexto complexo, que contempla e convive com as subjetividades dos indivíduos que ali se comunicam e se relacionam. Este ambiente de bem-ditos, mal-ditos e não-ditos (ROMAN, 2009), evidencia a importancia de refletir sobre a complexidade das relações, possibilitadas em/por comunicação. Isto resulta no fenomeno comunicante e comunicativo (IASBECK, 2010), que é a cultura organizacional, (re/des)construída emaranhado continuamente num de incertezas (SCROFERNEKER, 2010). O presente artigo apresenta aproximações teóricas, reflexões e (re)leituras de concepções sobre a dinâmica organizacional, com o objetivo de evidenciar especificidades que envolvem, em especial, as subjetividades das relações entre indivíduos e organizações.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Organizacões; Cultura Organizacional.

DE QUAL ORGANIZAÇÃO ESTAMOS FALANDO?

As organizações são vistas como teias de relações humanas (KUNSCH, 2010), e é a partir das quais se estabelecem os relacionamentos, os vínculos de afeto e afetividade, sejam eles num contexto virtualizado, ou não. Para Marchiori (2006) as empresas apresentam uma realidade que é compartilhada por todos que convivem e vivem na organização. A referida autora complementa,

Esse conjunto é compreendido pelos significados que são estabelecidos. Juntas as pessoas compartilham um determinado conhecimento comum que diferencia a realidade e provêem a informação necessária para a prática da vida diária (MARCHIORI, 2006, p.85).

Um lugar⁴⁷ humanizado, em que os discursos condizem com as práticas, tende a influenciar diretamente na vida das pessoas que têm alguma interlocução com a organização. É o que Roman (2009, p.125) chama de polifonia de discrusos nos universos de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos na/da organização, que "se entrecuzam caleidoscopicamente nas redes do universo corporativo".

Para Townley e Mardsen (2001, p.37) "a organização é uma abstração dos indivíduos e das relações sociais entre eles que se constitui nessa forma moderna de vida social". Deste modo, a análise das organizações por meio da dimensão hologramática também possibilita comprender a complexidade das relações estabelecidas, neste universo de realidades e sentidos

compartilhados e co-construídos. Isto evidencia que as organizações se auto-organziam e auto-produzem (MORIN, 2006). Deste modo, não apenas a parte está no todo, como o todo está na parte. Ou seja, a organização compõe a sociedade (o todo), que por sua vez possui influência direta da organização (que é a parte), reafirmando a ideia de que "um todo é mais que a soma das partes que o constituem" (ibidem, p.85).

Neste contexto complexo, de (re)tecer cotidiano, se considerarmos os indivíduos como protagonistas das relações organizacionais e comunicacionais, percebemos dois fatores que impactam diretamente a vida da organização: o espaço e o tempo. O espaço como o *locus* de atividades de produção e de trocas e o tempo como componente abstrato, que altera a percepção da história e desorienta os espíritos (SANTOS, 2008). Para Santos (2008, p.27) "quem se globaliza mesmo são as pessoas e os lugares", "em que os ritmos de cada qual – empresas ou pessoas – não são os mesmos" (ibidem, p.42).

A organização compreendida como cristal visto por meio de um caleidoscópio de teorias (TOWNLEY; MADSEN, 2001) sugere as inúmeras maneiras de desvela-la. Estudos sobre a vida das organizações são feitos por pesquisadores de diversas partes do mundo, em espaço-tempo plurais. No entanto, percebe-se que muitos obesedificam o olhar para uma realidade singular, como um prolongamento da personalidade da empresa (ENRIQUEZ, 1997). Burrell (1999, p.441) atenta que "a teoria organizacional nos últimos anos do século, apresenta um quadro mais fragmentado do que o existente nos 30 anos anteriores".

A Escola Clássica da Administração 48 considera o indivíduo como um ser simples e previsível, em que os problemas e as entropias do sistema são frutos da conturbada operacionalização da ciência da administração (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Autores como Motta e Vasconcelos (2002) destacam a evolução dos conceitos relacionados ao homem, à organização e ao meio ambiente, possibilitando uma visão transversal da Teoria Geral da Administração.

Concorda-se com Chanlat (1993, p.24),

A obsessão pela eficácia, pelos desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo que encontramos hoje nas nossas organizações e na sociedade levou a maioria dos pesquisadores a concentrar seus interesses nessas questões e a reduzir seus esforços a simples técnica do controle.

Visões tecnicistas tendem a priorizar o generalismo. No entanto, ao estudar sobre organizações, não podemos cair no censo comum do reducionismo, considerando apenas aquilo que é prático, palpável e visível aos olhos. Não que isso não seja importante, mas não é único e está indissociável às subjetividades da organização. De acordo com Townley e Mardsen (2001, p. 49) "a rejeição de verdades universais enfatizou a importância do conhecimento local e específico aumentou a sensibilidade para a diferença e a incomensurabilidade", além disso, o autor ressaltam,

Os textos da corrente teórica dominante encarnaram essa visão. O amálgama difuso entre psicologia aplicada, sociologia e relações humanas foi dirigido à resolução de problemas, características da primeira geração de teóricos organizacionais, transformou-se em preocupação com o método científico (ibidem, p.39).

As pesquisas que priorizam dicotomias e metáforas que representam fenomenos isolados, muitas vezes desenvolvidos por polos conceituais no campo do estudo das organziações (CRUBELLATE; MACHADO, 2010), geralmente acabam por categorizar o indissociável. Em realidades, dominadas pelo racionalismo instrumental, os indivíduos das organizações acabam sendo tratadas como recursos (CHANLAT, 1993).

Morin (2006) aponta dois elementos inerentes às relações, que mostram o contrário do pragmatismo e ilustram claramente a ideia de que estamos constantemente num processo de (des)construção de algo, o que não é diferente no contexto organziacional. Para o autor "num universo de pura ordem, não haveria inovação, criação, evolução. (...) do mesmo modo nenhuma existência seria possível na pura desordem, porque não haveria nenhum elemento de estabilidade para se instituir uma organização" (ibidem, p.89). Mistérios, caos, aparente (des)ordem permeiam e complementam o ambiente organziacional (**Quadro 1**).

Quadro 1: Ordem e desordem

Ordem	É tudo o que é repetição, constância, invariância, tudo o que pode ser posto sob a égide de uma relação altamente provável, enquadrado sobre a de- pendência de uma lei.
Desordem	É tudo o que é irregularidade, desvios com relação a uma estrutura dada, acaso e imprevisibilidade.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE EM MORIN (2006).

Acredita-se que a pluralidade de sentidos e relações evidencia o quanto o (in)tangível e a (des)ordem influenciam e (co)criam o ambiente organizacional. Ao pensar em tais subjetividades cita-se Luft (2004, p.20), que em recente obra publicada, discorre sobre contextos cotidianos da vida das pessoas. São reflexões e inquietações dos mistérios da vida, e porque não das organizações, que podemos ver à luz das metáforas,

Para viver de verdade, pensando e repensando a existência, para que ela valha a pena, é preciso ser amado; e amar; e amar-se. Ter esperança; qualquer esperança. Questionar o que nos é imposto, sem rebeldias insensatas mas sem demasiada sensatez. Saborear o bom, mas aqui e ali enfrentar o ruim. Suportar sem se submeter, aceitar sem se humilhar, entregar-se sem renunciar a si mesmo e à possível dignidade.

As organizações são "resultados dinâmincos de relações entre sujeitos que se realizam como força em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais" (BALDISSERA, 2010, p. 161). O comportamento organizacional é uma grande colcha de retalhos, um campo aberto aos ventos teóricos (CHANLAT, 1993).

DE QUAL CULTURA ESTAMOS FALANDO?

A linguagem e a comunicação intermediam significados comuns, que perpetuam e desenvolvem os conhecimentos e práticas, formando o que concebemos como cultura humana (GEERTZ, 1989 apud BULGACOV; MARCHIORI, 2010). Isso impacta diretamente as organizações – relações sociais e comunicacionais – que (re)criam e fortalecem as suas culturas, "acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura, como sendo teias e a sua análise" (GEERTZ, 2013, p.4).

Para Enriquez (1997) a organização se apresenta como um sistema cultural, simbólico e imaginário, (co)existentes indispensáveis à sua dinâmica (**Quadro 2**).

Quadro 2: Organizações como sistema cultural, simbólico e imaginário

ORGANIZAÇÃO COMO		
Sistema cultural	Oferece estrutura de valores e normas e uma maneira de pensar. Série de representações sociais historicamente constituídas, mais facil- mente admitidas e interiorizadas porque permanecem no vago.	

	Aperfeiçoa a armadura estrutural que se cristaliza numa determinada cultura que se tem em mira. Modelo de socialização que tem por objetivo selecionar os "bons" comportamentos e as "boas" atitudes.
Sistema simbólico	Criação de mitos. Ritos de iniciação e passagem. Fortalecimentos dos heróis. Incentivar o simbólico para sedimentar a ação dos membros da organização, como um sistema de legitimação e significação preestabelecidas às suas práticas e à sua vida.
Sistema imaginário	Imaginário enganador, como a organização tende a substituir o imaginário do empregado pelo imaginário da empresa. Imaginário motor, permite às pessoas de se deixarem levar pela sua imaginação criativa, sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas. É um verdadeiro desafio às regras de funcionamento que regem as organizações, mesmo as mais flexíveis.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE EM ENRIQUEZ (1997).

Todas essas construções culturais são decifráveis para Srour (2012, p.129), "ainda que moldada com argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das ideias, configura relações de saber que se conjugam e, a um só tempo, articulam agentes coletivos". Para o autor, a organização – que é um microcosmo social – possui três dimensões: a cultural, política e simbólica ou simbólico-cultural (**Quadro 3**).

Quadro 3: Dimensões da organização

DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO		
Econômica	Possui caráter fundante.	
Política	Relações de interesse do sistema.	
Simbólica ou simbólica- cultural	Conjunto de representações mentais de uma coletividade, ao universo simbólico de uma determinada organização concreta ou de uma sociedade concreta, de uma formação singular.	

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE EM SROUR (2005).

É decorrente nas visões Srour (2005) e Enriquez (1997) de que a cultura é um dos eixos e/ou dimensões que compõem a organização, que cria e mantem os esforços de perpetuação de vínculos (IASBECK, 2010). De acordo com Scroferneker (2010, p.185) cultura organizacional "revela e desvela o universo organizacional, que é constituinte e constituído por diálogos visíveis e invisíveis".

Freitas (1999) por sua vez, entende a cultura organizacional como um instrumento de poder e um conjunto de representações imaginárias sociais (**Quadro 4**).

Quadro 4: Cultura como instrumento de poder e conjunto de representações imaginárias sociais

CULTURA COMO		
Instrumento	As organizações são espaços de poder, conflito e diferenças e	

de poder	convivência negociada.
Conjunto de representações imaginárias sociais	Se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organ- ização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido, uma direção, uma unidade.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE EM FREITAS (1999).

Os indivíduos constituídos e influenciados no meio em que vivem. Isso é um processo inerente a história humana, deste modo surge o que os autores Carrieri e Silva (2010, p. 39) chamam de *mosaico cultural*, ou seja, "na medida em que as pessoas se inserem no contexto organizacional elas trazem consigo o mencionado processo de construção social da realidade e de todas as suas bagagens culturais, oriundas de suas construções anteriores". A bagagem cultural e vivencial de cada indivíduo vai influenciar e formar a cultura organizacional. Cada pessoa tem a sua visão e faz as suas leituras sobre a cultura que é imposta e/ou vivenciada na empresa,

Se a organização consegue imprimir sua marca sobre o pensamento e sobre o aparelho psíquico, ele poderá gabar-se de ter chegado a integrar seus colaboradores na 'cultura que ela propõe e impõem e a desenvolver a sua motivação para contribuir na realização dos objetivos (ENRIQUEZ, 1997, p. 37).

Paralelo a isso, considera-se que "a descontinuidade cultural e as desorganizações sociais que dela podem resultar, mesmo em sociedades altamente estáveis, é tão real como a integração cultural" (GEERTZ, 2003, p. 180). A dinâmica reflexiva sobre cultura é indissociável da comunicação, em que "a cultura é o contexto institucional de valores, papéis e posições que alimenta e dá ao parâmetros para a realização de determinada prática comunicativa" (FRANÇA, 2010). É por meio da ação comunicativa das pessoas que a cultura produzida.

DE QUAL COMUNICAÇÃO ESTAMOS FALANDO?

A palavra comunicação no latim *communis*, significa tornar comum, estabelecer comunhão (GOMES; NASSAR, 1999). É entendida como "um processo, um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades" (MARCONDES FILHO, 2004, p.15), e vista como "um processo de sustentação da organização" (MARCHIORI, 2006, p.126).

Para Kunsch (2003, p.161), a comunicação "é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações". Sob essa perspectiva, segundo Freitas (2006, p. 40-41),

A comunicação estabelece diálogo da organização em âmbito interno e externo. Em âmbito interno o diálogo se configura em consonância com a cultura organizacional [...] E o relacionamento da organização em âmbito externo será o reflexo da comunicação em âmbito interno, facilitando os seus negócios. Assim, a comunicação adquire papel estratégico e Relações Públicas pode ajudar as organizações no seu processo de comunicação estratégica,

fazendo com que as organizações conheçam primeiro a si próprias, para, a seguir, melhor se comunicarem com seus públicos externos.

A maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas (RESTREPO; ANGULU, 1995). Neste contexto, a comunicação organizacional "abrange todas as formas de comunicação utilizadas pelas organizações para [tentar] relacionar-se e interagir com os seus públicos" (SCROFERNEKER, 2004, p.1).

Concorda-se com Wolton (2011, p.25), "a comunicação é um problema de convivência e de laço social, característica de uma sociedade em movimento, de interatividade, de velocidade, de liberdade e de igualdade". Portanto, a comunicação, como fenômeno extremo e complexo, é um fator que (re)cria e possibilita vínculos e laços.

As concepções propostas pelo autor (ibidem, p.25) são centradas na convivência, segundo ele "querem contribuir para renovar as condições teóricas e práticas desse laço social, tão frágil nas sociedade abertas, expostas aos grandes ventos de uma globalização sem bússola".

Por conseguinte, pensar, administrar e planejar a comunicação de maneira estratégica tornam-se fundamentais no contexto organizacional. Estratégia, segundo (GAJ, 2002, p.105), é "o ato de transformar ameaças em oportunidades". Para Mintzberg (2001, p.5) não existe um "melhor caminho" para se criar a estratégia, tampouco existe um "melhor caminho" para a organização, maneiras distintas atuam em contextos particulares. Assim, torna-se possível e pertinente alinhar as acepções de estratégias à comunicação.

O papel desempenhado pela comunicação organizacional⁴⁹, portanto, necessita ter caráter estratégico. Para Bueno (2000, apud CORRÊA, 2005, p.50), o papel estratégico da comunicação organizacional,

[...] evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega ao segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como instrumento estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade. Bueno (2000, apud CORRÊA, 2005, p.50)

Ao falarmos sobre comunicação organizacional é imprescindível compreender o que significam as expressões utilizadas para falar sobre este campo, "as expressões revelam, mesmo que parcialmente, a opção paradigmática do pesquisador que as assumem" ([SCROFERNEKER, 2012]). Com base nas proposições apresentadas por França (2010), elaborou-se um quadro resumo com os termos utilizados e os significados correspondentes (**Quadro 5**).

Quadro 5: Expressões utilizadas no campo da Comunicação Organizacional

TERMOS	SIGNIFICADOS
Comunicação das organizações	Com o uso da preposição possessiva de, imprime a impressão de que a comunicação é alguma coisa que pertence à organização e que assim, pode ser entregue à alguém.
Comunicação nas organizações	Com o uso de preposição de lugar (em), apresenta problema semel- hante, já que a preposição é utilizada na língua portuguesa para es- tabelecer uma relação de dependência entre dois termos que, neste caso, delimita lugar.
Comunicação Organizacional	Mais adequada ao campo, já que o sufixo al exprime a ideia de relação com o substantivo organização.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE EM FRANCA (2010).

Quando se fala em comunicação organizacional, "há que se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações" (KUNSCH, 2009, p.48), ou seja, é uma trama (in)visível de sentidos (VIZER, 2010).

Compreende-se que o lugar da comunicação nas empresas humanizadas "é o lugar da fala, da interação e do conhecimento, levando as pessoas ao desenvolvimento humano e de suas competências profissionais. Para isso, a comunicação se evidencia nos processos e nas práticas organizacionais" (MARCHIORI, 2009, p.130). Nessa mesma linha de raciocínio, Kunsch (2009, p.50) afirma que "o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradora produtiva".

A comunicação, portanto, assume um papel fundamental neste contexto de subjetividades e "contribui para a

humanização do ambiente de trabalho dessas organizações" (ibidem, p.139). Um lugar humanizado, em que os discursos condizem com as práticas, influencia diretamente na vida das pessoas que têm alguma interlocução com a organização.

OS DESAFIOS E AS (IN)CERTEZAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Conforme citado anteriormente, a organização é um sistema vivo (MARCHIORI, 2006), que estabelece relações com os indivíduos ⁵⁰ que ali atuam e se relacionam. (Con)vive num contexto complexo, mutante, (re)tecido em/por pessoas e comunicação. Segundo Baldissera (2010, p. 161), as organizações são "complexus de diálogos e significação aparente (re)tecidas pelos diferentes sujeitos – seus imaginários e suas subjetividades -, as organizações são/estão tensionadas ao entorno sociocultural, pertubando-o e sendo perturbadas por ele".

Parafraseando Morin (2006), tanto na tapeçaria, quanto na organização, os fios não estão dispostos ao acaso, estão organizados em uma unidade sintética onde cada parte contribui para o conjunto. Deste modo, acredita-se que organizações, sujeitos e comunicação são dimensões complexas, recursivas e auto-organizadoras⁵¹.

Aceitar as (in)certezas e também a (des)ordem, neste contexto de complexidade e subjetividades, é uma das possibilidades do pensar estratégico nas organizações, principalmente se a considerarmos como dimensão imaterial, atemporal e

universal, plena de fenômenos ainda não revelados (OLIVEIRA, s/d).

Nesta mesma linha de raciocínio, concorda-se com Schiriato (2004, p. 21) "falando em organizações, falamos do trabalhador; falando deste, falamos do homem, da pessoa humana", ou seja "compreendida ou incompreendida, aceita ou rejeitada, a dimensão não racional é indissociavel do homeme e das organizações" (OLIVEIRA, p.68). Acredita-se que a compreensão do ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar, sem o esgotar completamente e sem menosprezar a sua especificidade (CHANLAT, 1993).

Nas organizações as relações são ao mesmo tempo complementares e antagônicas (MORIN, 2006). Paradoxalmente, os desafios das (in)certezas fazem parte da vida das organizações. aceitos ou não, por gestores, comunicadores e empregados. Deste modo, considerar os indíviduos, unos e multiplos (MORIN, 2006), de maneira especial, abre margem para acões e práticas organizacionais diferenciadas, que sejam de fato efetivas e cheias de sentido para os interlocutores. Para ilustrar isso, Bulcov e Marchiori (2010, p. 152), que vão na contramão dos ventos dominantes (WOLTON, 2011) das escolas tradicionais, propõem uma visão estratégica da organização com ênfase na pessoas, "como atores sociais, criadores e estimuladores dos diferentes processos, práticas e contexto que emergem em razão dos seus processos de interação e comunicação". Para os autores (ibidem, p. 161), o estratégico não pode ser engessado e imutável, mas sim, "construído e modificado por meio da ação e reflexão à medida que as atividades evoluem, sintetizam e interpretam as práticas estratégicas legitimadas pelos contextos externos e internos".

Reafirmar o papel do indivíduo, da experiência, do simbólico é evidenciar o que Chanlat (1993) chama de *dimensões esquecidas*. Para Sodré (2006, p.10), essa estratégia de aproximação das diferenças é a *dimensão do sensível*, que "age efetivamente, em comunhão, sem medida racional, mas com abertura criativa para o Outro, estratégia é o modo de decisão de uma singularidade".

As dimensões propostas pelos referidos autores evidenciam o intangível, o invisível, que pulsam e dão sentido à vida da organização. Para sentir, e porque não, ver o intangível, Freitas (1999) e Enriquez (1997) nos propõem lentes da psicanálise, que possibilitam compreender que a organização é

um lugar de transferência espontânea, mas também induzida, embora na maioria das vezes seja a transferência apenas aquilo que pode ser traduzido em afetos, emoções, qualidades, atitudes e comportamentos adaptados e canalizadospara seus objetivos. Estimulam-se não só as relações de obediência, lealdade e devoção, mas também demonstrações narcísicas, agressivas e idealizadoras, tendo ambas sua utilidade produtiva (FREITAS, 1999, p.89-90)

Organizações como lugar, e/ou não-lugar, e/ou entrelugar (AUGÉ, 1994) de falas, diálogos, trocas, vivências e habitação podem ser vistas como uma "caixa de desejos, capaz de absorver e estimular os processos de transferência de afetos que antes ligavam o indivíduo ao pai e à mãe, aos amigos-vizinhança, à comunidade-nação-pátria" (FREITAS, 1999, p.89). Concorda-se com Marchiori (2006), as organizações carecem de um olhar atento de pesquisas e estudos que revelem a sua vida. Para isso, propõe-se a desbravar o terreno das subjetividades, compreendendo a organização, a cultura e a comunicação de que estamos falando. As (re)leituras, propostas neste artigo, são inconclusivas e não generalistas, mas podem desaquietar e iluminar o caminhar daqueles que estiverem construindo o seu caminho.

REFERÊNCIAS

AUGÉ, Marc. **Não-lugares:** introdução a uma antropologia da supermodernidade. Trad. por Maria Lúcia Pereira. Campinas, SP: Papirus, 1994.

BALDISSERA, Rudimar. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação.** KUNSCH, Margarida Kroling (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. 1. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

BURRELL, Gibson. **Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise.** STEWARD, Clegg; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BULGACOV, Sergio. MARCHIORI, Marlene. **Estratégia como prática:** a construção de uma realidade social em processo de interação organizacional. MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. **O entendimento das organizações como culturas:** uma alternativa teórico-metodologica. MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo da organização:** dimensões esquecidas. TORRES, Ofélia de Lana Sette (Org.); Tradução e adaptação Arakcy Martins Rodrigues ... let al.; revisão técnica Carlo O. Barreto. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

CORRÊA, Elizabeth Corrêa. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

CRUBELLATE, João Marcelo; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Organizações e ambiente organizacional:** uma abordagem neofuncionalista. MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise.** Tradução de Francisco da Rocha Filho. Petróplis, RJ: Vozes, 1997.

FRANÇA, Vera. **Comunicação e cultura:** relações reflexivas. MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional:** identidade, seducão e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: M.K. KUNSCH (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.

GAJ, Luis. **O** estrategista: do pensamento a ação estratégica na organização. São Paulo: Makron Books, 2002.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das Culturas**. 1. Ed. [reimpr.]. – Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. A comunicação da pequena empresa. São Paulo: Globo, 1999.

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

KUNSCH, Margarida Kroling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

_____. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LUFT, Lya. **Pensar é transgredir**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

al. São Paulo: Difusão Editora, 2006.
A comunicação como expressão da humanização
nas organizações da contemporaneidade. KUNSCH, Margarida Kroling (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. 1. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
MARCONDES FILHO, Cyro. Até que ponto, de fato, nos comunicamos? São Paulo: Paulus, 2004.
MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia . 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
MORIN, Edgar. <i>O Método 5:</i> a humanidade da humanidade. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MARCHIORI, Marlene, Cultura e Comunicação Organizacion-

boa: Instituto Piaget, 2006.

. Introdução ao pensamento complexo. 3 ed. Lis-

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELLOS, Isabela F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Gercinda de. Espaços não racionais. S/D

RESTREPO, J. Mariluz, ANGULO, Jaime Rubio. **Intervenir en la organización**. Santafé de Bogotá:Significantes de Papel Ediciones, Serie: Comunicacion Organizacional, 1995.

ROMAN, Artur Roberto. **Organizações:** um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. KUNSCH, Margarida M. Kroling (Org.). São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo:** globalização e meio técnico-científico-informacional. 5. Ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações:** sistemas imaginários. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Comunicação e cultura organizacional:** a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. Revista Dialogos de La Comunicacíon – Revista Acadêmica de La Federación Latinoamericana de Faculdades de Comunicación Social – FELAFACS - EDICIÓN No. 85: COMUNICACIÓN APLICADA OCTUBRE- DICIEMBRE 2012. AÑO DE PUBLICACIÓN 2012. ISSN: 1995-6630. Disponível em: ht-

tp://www.dialogosfelafacs.net/secciones/85/page/2/ [pp.1-16] SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. Petrópolis: Vozes, 2006. ed. Revista. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

______. Diagnóstico de um disfarce. FÍGARO, Roseli (Org.).

Gestão de comunicação: no mundo do trabalho, educaçãoo, terceiro setor e cooperativismo. São paulos: Editora Atlas. 2005.

SROUR, Robert, Poder, cultura e ética nas organizações, 3ª

TOWNLEY, Barbara; MARDSEN, Richard. **A coruja de minerva:** sobre a teoria na prática. STEWARD, Clegg; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

VIZER, E. **A Trama** (in)visível da Vida Social. Porto Alegre: Sulina. 2011.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NOTAS

46 Mestranda do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social (PPGCOM), da PUCRS e integrante do grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional (GECOR), orientada pela Prof. Dra. Cleusa scroferneker. E-mail: castilhos.leticia@gmail.com.

47 "Lugar com o encontro entre possibilidades latentes, oportunidades preexistentes ou criadas" (SANTOS, 2008, p.40).

- 48 Teoria clássica proposta por autores como Taylor (1911) e Fayol (1949).
- 49 A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional, graças a seu caráter estratégico que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona (MARCHIRI, 2006, p. 23).
- 50 O indivíduo é por definição um ser biopsicossocial, triplíce origem que lhe confere uma complexidade singular (MORIN, 1973; RUFFLÉ, 1976; et al CHANLAT, 1993, p. 35).
- 51 Recursividade e auto-organização são princípios propostos pelo Paradigma da Complexidade (MORIN, 2005). Recursivas no sentido de que produtos e efeitos podem ser produtores e causadores do que se produz. E, auto-organizadação é vista como dimensões que ao mesmo tempo são autônomas e dependentes.

RITUAIS CORPORATIVOS COMO MEIO DE COESÃO DE GRUPOS SOCIAIS

Maria Lúcia Bettega⁵²

Resumo: A análise teórica da utilização de rituais, em ambientes corporativos é objetivo deste artigo. Numa perspectiva de pensar o ambiente de corporações de forma a motivar indivíduos, os rituais são práticas que facilitam a transição de pessoas para estados e papéis e servem para envolver membros de grupos sociais, que atuam em meios de produção, para objetivos preestabelecidos. Os ritos e rituais trazem como consequências latentes a minimização das resistências à incorporação dos novos papéis sociais e o restabelecimento do equilíbrio das relações sociais, importante para a corporação, sobretudo em momentos de inserção de novos membros no sistema produtivo. Na organização do tecido corporativo, a sociedade contemporânea alcança o seu sucesso mediante a coesão dos membros do grupo, prática considerada decisiva para o sucesso de qualquer corporação ou empresa.

Palavras-chave: Rituais Corporativos. Comunicação Organizacional. Formação de Grupos. Coesão de Indivíduos.

INTRODUÇÃO

A formação de um grupo social, independente de local ou espaço geográfico, começa quando pessoas se juntam pelo desejo de pertencer a ele, para ajudar e contribuir para o bemestar da própria equipe e/ou de uma corporação. Porém, para que o grupo possa permanecer unido, a coesão dos membros em seu sejo é fundamental.

Para que a coesão venha a existir, meios e processos são formas de atrair os indivíduos e mantê-los coesos, pois a sociedade como um todo se estabelece e se perpetua pela organização de grupos. O comportamento positivo de cada indivíduo passa a ser como alavanca para o desenvolvimento da corporação na sociedade contemporânea. E, a coesão do grupo se dá, na maioria das vezes, pela comunicação, pois ela é um processo omnipresente em todas as situações humanas; individuais, grupais, organizacionais. Não é possível conceber o mundo mais ou menos global sem uma comunicação eficaz, que valorize e envolva indivíduos.

Entre as formas de comunicação que promovem a união e coesão de pessoas estão os rituais. Como sistemas culturalmente construídos de comunicação simbólica, os rituais não são apenas a ação que corresponde a um conjunto de ideias: são meios que levam os indivíduos a participarem de ações que produzem sentido, construindo, assim, tipos de expressão de um comportamento social regular e aceito. Neste sentido, estudos que abrangem rituais são considerados chaves para o conhecimento de organizações e para a elaboração de formas de comunicação que visam coesão (BETTEGA, 2007).

O ritual – entendido como uma linguagem eficaz, institucionalizada e construtora de consensos – pode ser visto como uma forma analítica e reguladora de conflitos interpessoais "na medida em que atua sobre a realidade social" (SEGALEN, 2002, p. 32).

RITUAIS EVOCAM COMPORTAMENTOS CODIFICADOS

Os rituais, a princípio, têm sua origem no campo de estudos dentro da Antropologia e de aplicações fora da disciplina. No campo da comunicação, os rituais encontram a segunda grande linha de estudo com Turner (1957-74) que aprofunda a dimensão da performance da atuação ou da teatralidade. Para este antropólogo (1974), a teoria dos rituais constitui em uma forma de drama social. No entanto, houve atualização do assunto com a menção de investigações que, no final do século XX, outros autores têm aprofundado o tema. As dimensões da linguagem, do jogo, das festividades e dos múltiplos níveis de sentido, o significado das palavras e dos atos, foram salientados. Geertz (2008) contribuiu muito com os estudos sobre rituais, com as suas análises de rituais na Indonésia, sendo um dos seus textos mais influentes a descrição das lutas de galo em Bali.

Mais recentemente, diversos estudos têm alargado o leque de situações e atuações sociais nas quais o ritual se destaca no tratamento de "formas de comunicação rituais" na vida cotidiana. Os estudos recentes abordam algumas formas codificadas de rituais interpessoais e microssociais que suscitam o estudo clássico do sociólogo Erving Goffman (2011) sobre as interações sociais.

Para o autor (Idem), rituais podem ser vistos como o significado das regras de conduta e como a manutenção ou a quebra de tais regras são capazes de influenciar as relações entre indivíduos. Goffman (2011) apresenta uma rica análise dos rituais que cercam a vida cotidiana, sobretudo àqueles constituídos em momentos de encontros face a face.

Ricos em significados, por se constituírem como um sistema cultural de comunicação simbólica, os rituais são meios que possibilitam manter "vivo o sentimento de pertença a um grupo e podem conservar a adesão aos seus modos coletivos, para unir mais estreitamente os seus membros e para afirmar e reforçar sua significação e sua estrutura" (AZEVEDO, 1987, p. 75-76).

Os rituais ocorrem em muitas circunstâncias na vida do indivíduo e podem ser rotineiros, excessivos ou esporádicos e, como fenômeno especial da sociedade, apontam e revelam "[...] representações e valores de uma sociedade" (PEIRANO, 2003, p. 10). Além disso, eles se apresentam como formas de expandir e ressaltar o que é comum e culturalmente aceito em determinado grupo, além de serem "bons para transmitir valores e conhecimentos e também próprios para resolver conflitos e reproduzir as relações sociais" (Idem).

Como meio para invocar relações ordenadas que possam existir entre os seres humanos, os rituais se apresentam através de um conjunto de comportamentos codificados, individuais e coletivos, com suporte corporal (verbal, gestual e de postura), caráter repetitivo e forte carga simbólica. Sem serem rígidos, eles são um modo de rievindicar a cultura organizacional e constituem-se em modelos duráveis de transmissão de culturas, através dos tempos.

Para Trice & Bayer (1986), os ritos e rituais organizacionais oferecem uma abordagem prática para estudar diversas formas de culturas, como também oferecem a possibilidade de verificar se as redes de significados interativos caracterizam a cultura organizacional. Para os Autores (Idem, p. 4) "acessar manifesto e consequências sociais latentes dos ritos e cerimônias promove um modo de ligar os fenômenos culturais a outros aspectos da vida organizacional [...]".

Ao se considerar que as organizações necessitam, em seus processos de gestão, meios que promovam a coesão entre seus membros, os rituais corporativos aparecem como formas e pressupostos que fomentam relações interpessoais e se constituem em processos voltados a integrar pessoas em torno de obietivos comuns. Como processos, os rituais permitem minimizar conflitos que ocorrem com frequência, além, de incorporar algo que ultrapassa a normalidade cotidiana, podendo ganhar proporções de integração e/ou gerar comportamentos relacionais Por ser um espaço de constante aprendizagem, sobretudo aos indivíduos ingressantes em organizações, os espaços de trabalho possuem necessidades de estarem permanentemente criando procedimentos rituais para construção de consensos interno e externo. Isso pode ser decorrente do fato de que o ambiente interno das organizações, a princípio, caracteriza-se por um espaco conflitante, sobretudo ao se tentar entender este ambiente.

O espaço interno organizacional, normalmente, é o local onde existe a divisão social nas técnicas de trabalho. Os interesses individuais, presentes entre membros que atuam em um mesmo espaço físico, em algumas circunstâncias, colocam a organização em choque e é por isso que os rituais se constituem

formas de amenizar as diferenças, pois são formados por "um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos" (TRICE & BAYER, 1986, p. 4).

Organizações se constituem de pessoas e suas interações, e são permeadas pela comunicação, que busca construir uma realidade específica, com modelos de relações que se edificam em celebrações. As celebrações, normalmente, objetivam conduzir os que delas participam, a modo de ser e agir padronizados e, por isso, são identificadas como rituais, e estes visam manter a cultura de quem fomenta sua prática.

As relações que ocorrem entre os integrantes de uma organização são, na maioria das vezes, alicerçadas em um sistema cultural que traz em seu arcabouço "[...] significados aceitos, operando para um dado grupo em um determinado tempo. Este sistema interpreta a situação de seu próprio povo" (PETTIGREW, 1979, p. 574 apud TRICE & BAYER, 1986, p. 3).

Neste estudo, o conceito de cultura que se pretende evidenciar é aquele que foca as formas e os modos de vida de indivíduos. Estudos sobre a cultura organizacional, via de regra, se concentram nas questões de identidade, sexo, subjetividade, sujeito e estrutura, transformações sociais, impactos da tecnologia entre outros aspectos (MARCHIORI, 2008).

Pode-se dizer, também, que a cultura pode ser entendida como "[...] um conjunto de padrões que permite a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e facultam o controle sobre o meio ambiente" (SROUR, 2004, p. 83). Para o autor (Idem), o indivíduo não nasce aculturado, pois ele entende que a cultura não é transmitida amistosos.

Por ser um espaço de constante aprendizagem, sobretudo aos indivíduos ingressantes em organizações, os espaços de trabalho possuem necessidades de estarem permanentemente criando procedimentos rituais para construção de consensos interno e externo. Isso pode ser decorrente do fato de que o ambiente interno das organizações, a princípio, caracteriza-se por um espaço conflitante, sobretudo ao se tentar entender este ambiente.

O espaço interno organizacional, normalmente, é o local onde existe a divisão social nas técnicas de trabalho. Os interesses individuais, presentes entre membros que atuam em um mesmo espaço físico, em algumas circunstâncias, colocam a organização em choque e é por isso que os rituais se constituem formas de amenizar as diferenças, pois são formados por "um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos" (TRICE & BAYER, 1986, p. 4).

Organizações se constituem de pessoas e suas interações, e são permeadas pela comunicação, que busca construir uma realidade específica, com modelos de relações que se edificam em celebrações. As celebrações, normalmente, objetivam conduzir os que delas participam, a modo de ser e agir padronizados e, por isso, são identificadas como rituais, e estes visam manter a cultura de quem fomenta sua prática.

As relações que ocorrem entre os integrantes de uma organização são, na maioria das vezes, alicerçadas em um sistema cultural que traz em seu arcabouço "[...] significados aceitos, operando para um dado grupo em um determinado tempo. Este sistema interpreta a situação de seu próprio povo" (PETTIGREW, 1979, p. 574 apud TRICE & BAYER, 1986, p. 3).

Neste estudo, o conceito de cultura que se pretende evidenciar é aquele que foca as formas e os modos de vida de indivíduos. Estudos sobre a cultura organizacional, via de regra, se concentram nas questões de identidade, sexo, subjetividade, sujeito e estrutura, transformações sociais, impactos da tecnologia entre outros aspectos (MARCHIORI, 2008).

Pode-se dizer, também, que a cultura pode ser entendida como "[...] um conjunto de padrões que permite a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e facultam o controle sobre o meio ambiente" (SROUR, 2004, p. 83). Para o autor (Idem), o indivíduo não nasce aculturado, pois ele entende que a cultura não é transmitida pela herança genética ou biológica. Ele aprende a cultura que é vigente no meio em que convive, e, ao aprender, transmite e partilha as formas culturais que estão nele internalizadas.

As organizações, empresas e a sociedade como um todo, são elementos vivos e dinâmicos que pulsam, vivem e estão em constate construção. Da mesma forma, a cultura é dinâmica, pois pode se recriar constantemente, em um mesmo contexto; ela é algo dento do qual os acontecimentos sociais, os comportamentos são sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (GEERTZ, 2008).

Mesmo sendo temáticas abrangentes, os rituais podem ser meios ou processos que apontam novos caminhos para o conhecimento da cultura das organizações. Eles não só exteriorizam experiências como modificam as formas de executar atividades. Se não houvesse ritos, alguns atos não entrariam no arcabouço de valores que compõe a comunicação cultural (SEGALEN, 2002).

Nesse sentido, o estudo sobre os diferentes ritos organizacionais, com vistas a observar a consolidação e a interdependência das formas culturais, evidenciadas nos rituais, combinam várias formas de expressão dentro de eventos culturais, com uma sequência de atos que são organizados com início e fim bem delimitados.

Para Trice & Bayer (1984, p. 111), as formas culturais expressas em rituais agem como "rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas, que permanecem submersas à vida organizacional." Segundo esses autores (Idem), "para criar e manter a cultura, essas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível", que constituem mitos, histórias, gestos e artefatos. Wilson (1954, p. 241 apud TURNER, 19764, p. 19) ao falar do que os rituais podem revelar, diz que eles precisam ser compreendidos para poder dimensionar sua importância, pois carregam "[...] valores no seu nível mais profundo... Os homens expressam no ritual aquilo que toca mais intensamente e, sendo a forma de expressão convencional e obrigatória, os valores do grupo é que são revelados".

Os valores dos indivíduos podem ser agrupados em duas grandes tipologias, ou seja, valores individuais e valores sociais, este último também entendido como grupais. Normalmente os valores sociais, aqueles que são partilhados pelo grupo, são mais evidenciados e passíveis de serem entendidos; o mesmo não acontece com os valores que cada indivíduo carrega em seu íntimo. Os valores individuais privilegiam uma orientação para o próprio indivíduo e os valores sociais privilegiam uma orientação para o grupo. Nesse sentido, é possível ver "[...] no estudo dos

ritos a chave para se compreender a constituição essencial das sociedades humanas" (WILSON, 1954, p. 241 apud TURNER, 1974, p. 19), a partir de formar que visam conhecer os valores que são fundamentais para cada grupo e, principalmente, àqueles que privilegiam pessoas de forma individualizada.

Os rituais podem estar na base da vida organizacional, mas o seu significado não pode ser separado da comunicação pessoal uma vez que, cada pessoa troca informações baseadas na sua cultura, formação escolar, experiências, necessidades, expectativas, crenças, valores, atitudes, saberes que traz consigo.

A adoção de formas de entender os valores individuais e sociais através da promoção e de observação de rituais, realizados com e pelos membros de corporações, pode contribuir para a coesão de grupos. Corporações são compostas de indivíduos e grupos que precisam ser compreendidos. Por isso, conhecer as estruturas e os processos característicos da cultura corporativa e organizacional são pressupostos básicos para que exista a interação entre os indivíduos e deles com a corporação. Dessa forma, entender os ritos e sua eficácia no cenário de dramatizações pode ser um meio de observar "condutas que fazem parte de um sistema de sinalização e servem para transmitir a informação [...] pela existência de um código de comunicação cultural definido" (SEGALEN, 2002, p. 99).

Por serem produtos das "forças sociais" (Idem) os rituais permitem (re)conhecer as condutas que são eficazes, tidas como convenções culturais e que podem ser adotados para a adaptação de pessoas ao meio corporativo.

As pessoas se adaptam a uma organização por meio de dois processos básicos: integração e socialização. Enquanto a integração visa "estabelecer de formas comuns de vida, de aprendizagem e de trabalho entre pessoas deficientes e não deficientes; e requer a promoção das qualidades próprias do indivíduo, sem estigmatização e sem segregação" (STEINEMANN, 1994, p. 7); já a socialização, para Durkheim (1986), constituise no aprendizado das maneiras de agir, pensar e sentir. O autor (Idem) mostra que a família é a primeira instituição responsável por esse aprendizado, que ele chama de socialização primária, e a escola a segunda - socialização secundária. A partir das ideias de Durkheim, pode-ser dizer quer as corporações adotam processos de socialização de novos membros para a reprodução de sua realidade e de sua cultura. É por meio das estratégias de integração do indivíduo, método que também pode ser chamado de ritual integrativo, composto pelos valores e comportamentos que vão sendo transmitidos pela organização e internalizados pelos novos membros.

Se o ritual de integração é aceito pelo novo membro, ele se "acomoda"54 e passa a adotar as atitudes que são ritualizadas, incorporando-se, assim, a cultura da organização. Barbosa (2002, p. 18) define a cultura organizacional como sendo:

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros

como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

De fato, e independentemente dos seus significados no senso comum, as práticas rituais constituem um dos domínios mais ricos que a etnologia e a antropologia social e cultural têm focado ao longo do tempo. A ampla diversidade dos povos e culturas no mundo e, no ambiente interno das organizações, reflete-se na multiplicidade e variedade dos rituais – sejam estes religiosos, laicos, políticos ou lúdicos – que os diversos grupos sociais executam e representam, tanto em situações cerimoniais como em contextos do lazer, na atividade laboral, ou da vida cotidiana.

Acompanhando o registro dessas práticas a "grosso modo" 55 ao longo do último século, autores como Goffmann (2011), Beyer, J. & Trice, H. (1984), Segalen (2002), Turner (1974) tem produzido todo um leque de teorias e interpretações analíticas dos rituais, permitindo que se faça uma escolha ampla de hipóteses de análise e interpretação que se pode invocar para dissecar este ou aquele ritual.

Os estudos desses autores permitem entender que são poucos os aspectos da vida social que não são afetados pelos rituais, uma vez que sua função permeia diferentes meios e momentos. Entre os aspectos mais relevantes da presença dos rituais, podem-se destacar, aqueles que: a) Unem e separam os indivíduos; b) Fornecem identidade social; c) Resolvem os conflitos; d) Provocam conflitos; e) Marcam passagem de idades; f) Constroem espaços e tempos sociais; g) Delimitam territórios; h) Expressam valores tradicionais; i) Promovem mudanças.

Esses aspectos focam momentos pessoais e profissionais de indivíduos, promovendo relações sociais e potencializando o convívio, quer seja no ambiente familiar ou de corporações. O impacto que os rituais têm nas relações pode transformar os papéis sociais, promover a coesão de grupos e ampliar a rede de relações.

A seguir serão listados eventos que permeiam cada um dos aspectos.

a) União e separação de pessoas: no contexto organizacional, esses aspectos se inserem nos rituais de integração e de separação. Os rituais de integração, também chamados de iniciação, envolvem rituais administrativos, com ações de boas vindas aos novos integrantes da corporação. O objetivo desses rituais é dar, ao novo funcionário, o entendimento sobre a imagem, cultura e objetivos corporativos. Eles visam aculturar os ingressantes a uma realidade norteada por processos administrativos. Beyer, J. & Trice, H. (1984) apontam esta modalidade de ritos como próprios para facilitar a transição de pessoas dentro de papéis sociais e estados que são novos para elas. Os autores (Idem) dizem ainda que esses ritos servem para minimizar as alterações na forma de como as pessoas realizam seus papéis sociais.

E, o ritual de separação ou de exclusão de membros do quadro de funcionários envolve o processo demissional. Normalmente contemplado por fases menos prazerosas para os envolvidos, esses rituais levam o funcionário a passar por várias sequências de atos, como o exame com profissionais que vão assinar seu atestado de saúde

ocupacional. Beyer, J. & Trice, H. (1984) caracterizam esses ritos como uma forma de dissolver as identidades sociais com determinada corporação.

Incorpora-se ainda, nos aspectos de união ou separação de pessoas, o rito de degradação. Esse ritual ocorre quando gestores de corporações criam eventos para divulgar desempenho de pessoas ou grupo e, entre os dados divulgados, contam informações negativas que soam como "reforço negativo" (BEYER, & TRICE, 1984, p. 13). Para os autores (Idem, p. 14) os ritos de degradação visam "[...] dissolver as identidades sociais e o poder associado a pessoas sujeitas à degradação". Tais ritos fornecem uma maneira de reconhecer publicamente que existem problemas e visam discutir os seus detalhes para defender as fronteiras do grupo, redefinindo quem pertence e quem não.

b) Marcação da passagem de idades: é comum a comemoração de passagem de idade da corporação – pessoa jurídica – como dos funcionários – pessoas físicas – em um contexto corporativo. Esses ritos são também chamados de integração 56, pois servem para encorajar e reviver sentimentos comuns dos membros do grupo e comprometê-los com um sistema social. Como rituais de integração constam ainda as festas de Natal e final de Ano, de comemorações de conquistas resultantes de projetos coletivos. Essa modalidade de ritos estimula e possibilita o reviver dos sentimentos comuns e a manutenção do envolvimento das pessoas com o sistema social. Consequentemente, eles permitem a liberação de

emoções, a ruptura momentânea das regras e da disciplina e reafirmam a moral das regras.

- c) Expressão de valores tradicionais: constam nesta modalidade de rituais, as comemorações religiosas ou culturais específicas do local ou do espaço geográfico de abrangência da corporação. As comemorações corporativas que exaltam valores coletivos "[...] oferecem um rico espaço para o imaginário, codificado por rituais, que se inscrevem no registro do coletivo e de uma forma de sagrado que transcende o homem" (SEGALEN, 2002, p. 74).
- d) Provocação de conflitos: Os rituais que fornecem resistência normalmente são provocadores de conflitos. As demonstrações de poder que discrimina parte de uma equipe de trabalho provocam conflitos e desestabiliza o grupo. Por isso que os rituais que aumentam a afinidade entre atores corporativos mostram que "as pessoas que são unidas por laços de afinidade têm condições de observar o que se passa atrás da fachada uma das outras" (GOFFMANN, 2011, p.152).
- e) Elaboração da identidade social: O ritual de recepção de personalidades ou de autoridades e convidados servem para evidenciar a identidade social corporativa perante outras culturas, países e/ou autoridades representativas. Nesse ritual, muitas vezes, é inserida a comunicação institucional que visa o estabelecimento de relações duradouras com diferentes grupos sociais. Esse ritual é alicerçado em ações personalizadas, como a

exposição de imagens da corporação, em vídeos e/ou peças publicitárias que mostram os processos produtivos e de gestão, buscando com essas ações o alcance de uma posição privilegiada no mercado.

- f) Construção de espaços e tempos sociais: Esta construção se caracteriza pelos ritos de reforço, pois celebram os resultados positivos e reforçam as identidades sociais e o poder da corporação. Esses ritos difundem as "boas novas⁵²" da organização, tornam público o reconhecimento dos méritos que o conjunto de indivíduos adquire, estimulam a novas buscas de reconhecimentos e enfatizam o valor social da observância das regras. Exemplos desses ritos podem estar em inaugurações de novas unidades de trabalho ou filiais; na inserção da marca da corporação/empresa, em publicações de reconhecimento público e ao reconhecimento obtido em órgãos públicos.
- g) Delimitação de territórios: a seleção de convidados para uma cerimônia corporativa marca espaços sociais e com isso ocorre a elaboração de um rito que tem o "pode de conferir um ar de tradição aos materiais sociais, sejam eles antigos ou novos" (SEGALEM, 2002, p. 91). A outra manifestação de marcação de territórios pode ser encontrada na ocupação dos espaços físicos em uma corporação ou organização, pois a posição confere poder aos seus ocupantes.
- h) Resolução de conflitos: Os ritos de mediação de conflitos procuram, de certa forma, reequilibrar as

relações sociais, a exemplo do processo de negociação coletiva. Eles trazem, como consequências latentes, o desvio da atenção do foco de problemas, o compartilhamento do conflito e a possibilidade de se restabelecer o equilíbrio das relações a priori conturbadas. Buscam "[...] envolve barganha entre iguais, assim como o ambiente no qual os ritos acontecem. Os dois lados [patrões e empregados] se enfrentam a partir de lados opostos de uma mesma mesa de conferência" (BEYER, & TRICE, 1984, p. 17). Na realidade, esses ritos confirmam a hierarquia e mostram ao indivíduo qual é seu lugar na organização.

i) Promoção de mudanças: Os rituais e cerimoniais são dramas sociais com papéis bem definidos para as pessoas os executarem. Eles são formas de viver "[...] continuamente desagregar-se e reconstituir-se, mudar de estado e de forma, morrer e renascer. É agir e depois parar, esperar e repousar, para recomecar em seguida a agir, porém de modo diferente. E sempre há novos limiares a atravessar [...]" (GENNEP, 1977, p. 57-158). As cerimônias de posse e de transmissão de cargos são exemplos de rituais que podem acenar mudanças nos processos administrativos e de gestão, quer sejam de órgãos públicos ou da iniciativa privada. Assim como existem esses ritos, existem, também, aqueles que comunicam formal ou informalmente as normas disciplinares e as relações hierárquicas e reafirmam, pedagógica ou coercitivamente, as transgressões do código normativo e as premiações pelo atendimento e conformidade a essas mesmas normas 58.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por serem os ritos produtos culturais que não dividem nem separam, mas juntam e integram, eles são construções sociais específicas de um determinado grupo, necessários à sobrevivência do indivíduo social.

Nesse sentido, pode-se dizer que as práticas ritualísticas oferecem a minimização das resistências à incorporação dos novos papéis sociais e o restabelecimento do equilíbrio das relações sociais. "As sociedades são caracterizadas por sua continuidade, e o rito procura recompor a ordem social que é questionada a cada nova etapa do ciclo biológico do homem" (SEGALEN, 2002, p. 42).

Os ritos de passagem facilitam a transição de pessoas para estados e papéis, seja no caso de iniciação nas organizações, seja no treinamento de pessoal ou em eventos que socializem a cultura corporativa. Nas organizações, com fortes padrões culturais, existe um processo ritualizado de socialização dos novos membros, chamado de integração, que reforça a identidade organizacional, bem como possibilita uma certa coerência de pensamento-percepção da realidade que o novo membro é integrado.

É possível afirmar, após as discussões apresentadas neste trabalho, que o ritual é um processo que estrutura o cotidiano. Por meio dos rituais são transmitidos os sentidos estabelecidos, quer sejam pelo sistema adotado pela corporação ou pelos próprios indivíduos, que mesmo inconsciente, repassa normas e/ou valores cultuados no seio da empresa. Ou seja, os rituais corporativos podem ser considerados meios de coesão de grupos sociais, além de serem processos que facilitam a formação de um grupo social, independente de local ou espaço geográfico.

Porém, para que o grupo possa permanecer unido, a inserção de ações de integração são formas de manter os membros no seio do grupo sem deixar de transmitir a noção de algo estranho e incoerente.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Thales de. Ciclo da Vida: Ritos e ritmos. São Paulo: Editora Ática, 1987.

BARBOSA, Lívia. Cultura e Empresas. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar Edi. 2002.

BETTEGA, Maria Lúcia. O casamento como manifestação de uma cultura: o caso de Nova Palmira. 2007. Dissertação (Mestrado em Letras e Cultura Regional). Universidade de Caxias do Sul: Caxias do Sul, 2007.

BEYER, J. & TRICE, H. How na organization's rites reveal it's culture. Organizational The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 4, 1984.

DURKHEIM, E. As Regras do Método Sociológico. Martins Fontes: São Paulo, 1986.

ELIADE, M. Mito e realidade. Tradução: Póla Civelli. São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.

GEERTZ, Clifford. A Interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Guanabara, 2008.

GENNEP, Arnold Van. Os ritos de passagem. Trad. Mariano Ferreira. Apresentação Roberto da Matta. Petrópolis: Vozes, 1977.

GOFFMAN, Erving. Rituais de Interação: ensaio sobre o comportamento face a face. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011.

LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. organizadora. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PEIRANO, Mariza. Rituais ontem e hoje. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. Ritos & Excelência nas Organizações: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis – RJ: Editora Vozes, 2002.

SEGALEN, Martine. Ritos e rituais contemporâneos. Tradução: Maria de Lourdes Menezes. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

STEINEMANN, C. F. The Voactional Integration of the Handicapped. In, EASE, 1994.

SROUR, Robert Henry. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TORRES, Eduardo Cintra. Ritos de passagem na sociedade do espectáculo. Lisboa: Minerva, 2002

TURNER, Victor. O processo ritual: estrutura e antiestrutura. Tradução: Nancy Campi de Castro. Petrópolis: Editora Vozes, 1974.

NOTAS

52 Aluna do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio grande do Sul – PUCRS. Professora do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul- UCS

53 O grifo é nosso.

54 O grifo é nosso.

55 Idem

56 Beyer, J. & Trice, H. 1984.

57 O grifo é nosso.

58 Beyer e Trice, 1984.

GERENCIAMENTO DA ROTINA DE COMUNICAÇÃO POR MEIO DE PROJETOS: UMA EXPERIÊNCIA NA EMBRAPA

Monalisa Leal Pereira⁵⁹ Jean Carlos Porto Vilas Boas Souza⁶⁰ Jacir José Albino ⁶¹

RESUMO

A necessidade de um planejamento de comunicação adequado às necessidades da empresa, e ao mesmo tempo dinâmico e mutável, foi o que moveu a equipe de comunicação organizacional da Embrapa Suínos e Aves a testar entre 2010 e 2013 um modelo de gerenciamento da rotina de comunicação por meio de projetos. Dividido em três fases, o modelo proporcionou uma melhor organização dos processos internos, a definição de desafios estratégicos e a implantação de indicadores de desempenho representativos dos horizontes almejados pelo setor. O principal resultado apresentado pelo modelo é que se fez da rotina uma ação estratégica e da ação estratégica uma rotina.

Palavras-chave: Comunicação; Gestão; Projeto.

A COMUNICAÇÃO E A EMBRAPA

A Embrapa pode ser considerada um exemplo em termos de comunicação organizacional entre as instituições de ciência e tecnologia que atuam no país. Desde que foi fundada, em 1973. a Embrapa compreendeu que a pesquisa agropecuária e a comunicação precisariam andar lado a lado para que ela atingisse os propósitos para os quais foi criada. Esse entendimento resultou, entre outras coisas, na confecção e publicação da Política de Comunicação da Embrapa (1996), que passou por uma revisão em 2002 e por outra em 2011. O documento instituiu o arcabouço teórico para a comunicação na Embrapa e define os tipos de comunicação que a empresa deve executar a partir dos públicos de interesse, as ferramentas que devem ser utilizadas no dia a dia e a estrutura mínima que as áreas de comunicação organizacional das unidades descentralizadas precisam apresentar. Ou seja, o documento define claramente os horizontes da comunicação, além de posicioná-la como uma das estratégias da Empresa.

Na Embrapa, a comunicação tem sido, gradativamente, incorporada ao processo de gestão, constituindo-se, efetivamente, em estratégica. Particularmente, ela se define como integrada, de tal modo que, embora exercida a partir de seus focos (institucional e mercadológico) e espaços prioritários (comunicação com os empregados, da ciência e da tecnologia, com o Governo, com a sociedade etc.), é comandada por uma diretriz única, que exibe valores e conceitos compartilhados por toda a organização (Embrapa, 2002, p.25).

Só que a superação dos desafios enfrentados pela comunicação dentro de uma organização de ciência e tecnologia, como a Embrapa, por exemplo, depende também de um instrumento operacional claro para a gestão da rotina. É preciso conectar o "o que fazer?" com o "como fazer?" para que os horizontes ditados pela Política de Comunicação sejam transformados em ações práticas, que deem conta do papel que a comunicação deve desempenhar na disponibilização das soluções tecnológicas que a Embrapa se propõe a ofertar.

Por isso, a Embrapa Suínos e Aves, uma das unidades descentralizadas, localizadas em Concórdia, Santa Catarina, desenvolveu e testou, entre 2010 e 2013, um modelo de gestão para os Núcleos de Comunicação Organizacional (NCO) da Empresa. Ele é composto por três etapas: descrição da visão estratégica e organização dos processos; definição dos desafios estratégicos; e gerenciamento da rotina por meio de projetos. Essas três etapas se articulam entre si e tem como resultado final a materialização dos preceitos estratégicos da empresa nas ações cotidianas do Núcleo de Comunicação Organizacional.

O modelo se aplica, na prática, por meio de instrumentos de planejamento e gestão, como o Mapa Gerencial de Desafios Estratégicos e Projetos, as Planilhas 5W, o Mapa de Indicadores do NCO e o Mapa de Orçamento por Projeto. Esses instrumentos, somados a reuniões periódicas e planilhas de atividades individuais, garantem um domínio sobre boa parte da rotina do setor. Vão adiante, na verdade: garantem que se faça da rotina uma ação estratégica e da ação estratégica uma rotina.

MODELO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES

Compreender o que deve ser feito pela comunicação dentro da empresa e organizar os processos de trabalho foi o ponto de partida do modelo de gestão testado na Embrapa Suínos e Aves. Com o apoio de teorias da Gestão da Qualidade, foram definidos os itens que deveriam ser compreendidos para que se tivesse uma ideia mais clara a respeito da estruturação de um Núcleo de Comunicação Organizacional dentro da Embrapa. Depois, observando o que já ditavam documentos como a Política de Comunicação e o regimento de funcionamento dos NCOs, esses itens foram descritos, compondo o arcabouço teórico do funcionamento do setor. Também se levou em conta que

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos (OLIVEIRA, PAULA; 2007, p.39).

O exercício de descrição dos itens foi realizado sempre em reuniões em que estavam presentes todos os integrantes da equipe. Essa construção conjunta revelou dois ganhos. Um deles, a riqueza da discussão, que certamente contribuiu para se fizesse descrições mais completas e precisas do que se a opção tivesse sido pelo trabalho de um grupo reduzido. O segundo, e mais importante, foi o pacto firmado em torno do que

foi acordado. Para todos os integrantes do NCO da Embrapa Suínos e Aves ficou claro o que o setor deveria cumprir, os papeis de cada um dentro dos desafios assumidos e a necessidade do trabalho em conjunto para o atendimento de metas. De acordo com Reis, Marchiori e Casali (2010), esse envolvimento é uma das bases para o trabalho que envolve a descrição de um trabalho estratégico, pois

o processo de desenvolvimento de uma estratégia envolve interação humana, e por isso, a relação entre comunicação e estratégia pode ser redefinida como constitutiva, e não apenas de caráter instrumental como se supunha em abordagens tradicionais de cunho modernista (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 180).

A seguir são apresentados os itens selecionados pela Embrapa Suínos e Aves e a descrição de cada um deles. Apesar desses itens retratarem a realidade da Unidade, é possível afirmar que eles se adaptam em sua maioria aos demais NCOs existentes na Embrapa. Servem ainda como parâmetro para outras instituições semelhantes, mesmo da iniciativa privada, já que sua lógica de estruturação e de inter-relação foi pensada de acordo com teorias que se aplicam a todos os ambientes que praticam a comunicação organizacional. Junto com o exercício da Embrapa Suínos e Aves, há o relato de como se compreendeu o significado de cada item durante a sua descrição.

PRIMEIRA FASE: DESCRIÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Nesta fase, foi trabalhada a espinha dorsal do Modelo de Gestão. Definir missão, princípios e valores é tão importante quanto descrever os processos e seus fluxogramas, pois o primeiro norteia o empregado em aspectos morais, éticos e profissionais, além de embasar a cultura organizacional. Já o segundo situa o empregado na empresa, quanto as suas obrigações e responsabilidades. Ambos permanecem constantemente relacionados.

- a) Missão: define o horizonte de atuação do setor, em consonância com os horizontes da organização em que se está inserido.
- b) Princípios e Valores: apontam as posturas e compromissos que o setor julga necessários para cumprir com a sua missão (os princípios e valores definidos para o NCO da Embrapa Suínos e Aves são Comprometimento e trabalho em equipe, Profissionalismo e qualidade, Ética e transparência, Pró-atividade e Responsabilidade social).
- c) Processos de trabalho: refletem a forma como o setor se organiza para atender sua missão e leva em consideração o Regimento da Embrapa, que delimita a atuação do setor de comunicação, e a cultura de trabalho desenvolvida com o passar do tempo. Isso significa que a definição dos processos para o NCO da Embrapa Suínos e Aves pode não representar a realidade de outras

unidades da Embrapa (os processos de trabalho do NCO da Embrapa Suínos e Aves listados são Atendimento ao Cidadão, Comunicação Interna, Comunicação para Transferência, Editoração, Jornalismo Institucional e Científico e Relações Públicas).

- d) Produtos finais: orientam a atuação prática do NCO, listando instrumentos com os quais o setor pode cumprir a sua missão. Servem ainda como ponto de partida para a elaboração dos projetos que atenderão as metas estratégicas, além de seguirem documentos oficiais da empresa sobre o setor de comunicação. Porém, não devem ser encarados como delimitadores. Exemplos de produtos finais do NCO da Embrapa Suínos e Aves são publicações técnico-científicas (série Embrapa, anais em parceria, publicação de palestras e artigos científicos), publicações jornalísticas (jornal, release, artigos de mídia, relatórios), serviços de informação eletrônicos, vídeos, eventos e outros.
- e) Funções e responsabilidades: a definição de funções e responsabilidades é orientada pela Política de Comunicação da empresa, mas a sua discussão dentro do grupo de empregados serve como um pacto para o dia a dia. Além disso, apresentam-se como a tradução para a realidade dos princípios e valores. No caso de uma empresa que não possui uma política de comunicação definida, este item ganha ainda mais importância porque delimita as expectativas sobre cada um dos profissionais que compõem o setor.

SEGUNDA FASE: DEFINIÇÃO DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Após conhecer em detalhe os processos do setor, de definir filosofia de trabalho e responsabilidades, é preciso dar o primeiro passo em direção à transformação dos anseios do Núcleo de Comunicação Organizacional em ações concretas, incorporadas à rotina. Esse primeiro passo se traduz na definição dos desafios estratégicos da área. Como desafio estratégico se compreende a descrição dos horizontes das linhas de trabalho que o setor deve seguir, observando as prioridades ditadas por documentos oficiais (como o Plano Diretor da Unidade) e pelos ambientes interno e externo.

Os desafios estratégicos são indispensáveis na medida em que sinalizam opções de curto, médio e longo prazo. É a essas sinalizações que os projetos a serem confeccionados durante um período de tempo devem responder. O mais indicado é que os desafios estratégicos sejam redigidos observando um lapso de tempo de três anos, já que esse prazo é razoável para que se analise uma prioridade, apontem-se soluções para ela e se coloque em prática o que foi planejado. Mas nada impede que um desafio estratégico se apoie em uma prioridade de curto prazo e tenha uma validade de apenas um ano, por exemplo. Mas, é importante ressaltar que ações de curto prazo geralmente se enquadram mais como projetos do que como desafios estratégicos.

Para se chegar aos desafios estratégicos, as palavras de ordem são diálogo e observação. O NCO precisa interagir com diversas instâncias e atores para compreender quais serão seus desafios estratégicos. Como afirmam Oliveira e Paula (2007, p.21),

a comunicação organizacional se processa nas interações com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente.

Então, o início de tudo é ver os temas que o PDU da Unidade indica como prioritários durante a sua vigência. Após isso, é preciso promover reuniões formais com Administração, Transferência de Tecnologia e Pesquisa & Desenvolvimento para se chegar aos desafios estratégicos (o número de reuniões depende do andamento do processo de planejamento, porém sugere-se um mínimo de dois encontros com cada área, um para a discussão inicial das demandas e a segunda para oficialização das mesmas, já redigidas em forma de desafio estratégico). É facultativo neste momento consultar o ambiente externo. Como o PDU da Unidade fez este levantamento durante sua elaboração, entende-se que já se tem uma sinalização do entorno. Mas, certamente ficará mais rico o exercício se buscar algum tipo de respaldo, por meio de pesquisa ou reuniões, dos parceiros públicos e privados que se relacionam com a Unidade.

Normalmente, os desafios estratégicos possuem metas associadas, que os detalham e situam dentro de um espaço de tempo. No caso do modelo de gestão da Embrapa Suínos e Aves, por uma opção de simplificação, as metas que respondem aos desafios estratégicos foram definidas dentro dos projetos, que igualmente estão relacionados com os desafios

estratégicos. Essa opção buscou valorizar e orientar os indicadores de desempenho dos projetos, que devem comprometerse com o atendimento dos desafios estratégicos e não com metas-meio. Outro ponto importante é que os desafios estratégicos devem refletir os progressos que devem ser alcançados dentro de cada processo da área.

Os desafios estratégicos elaborados pela Embrapa Suínos e Aves para o período 2010/2013 foram os seguintes:

- a) Criar mecanismos eficientes de interação com a pesquisa e a transferência de tecnologia.
- b) Criar instrumentos de Comunicação Internacional.
- c) Aprimorar o processo de participação estratégica em eventos.
- d) Ampliar a ocupação de espaços na mídia.
- e) Gerir o conhecimento disponibilizado pela Unidade em forma de publicações.
- f) Promover ações de comunicação interna que contribuam para a melhoria do clima organizacional.
- g) Promover ações de comunicação para a transferência de tecnologias em parceria com os sistemas de extensão rural públicos e privados.
- h) Promover a readequação da estrutura física do NCO com base na necessidade dos clientes.

TERCEIRA FASE: GERENCIAMENTO DA ROTINA POR MEIO DE PROJETOS

Após a definição dos desafios estratégicos, é preciso incorporar à rotina da área o atendimento daquilo que se projetou como horizonte. Surge, então, a figura central do modelo testado na Embrapa Suínos e Aves: o projeto. O projeto é a unidade programática em torno da qual orbitam o estratégico e o operacional, o inovador e o rotineiro, o previsível e o eventual. Ele serve tanto para organizar quanto para habilitar o setor a participar de editais competitivos. Vai além: fornece o ferramental para tornar o planejamento realmente palpável. Por isso, funciona como a unidade motriz do modelo.

Para chegar ao conceito de projeto, o modelo de gestão desenvolvido pela Embrapa Suínos e Aves buscou entender o que a literatura apresenta sobre o tema. Projetos surgem da necessidade de se buscar uma solução para determinada situação, seja a criação de um produto, a solução de um problema ou o atendimento de um serviço. Consensualmente o projeto deve ser constituído de atividades e ações que visem um mesmo objetivo ou produto final em um horizonte de tempo, de acordo com o planejado em termos de recursos, sejam eles técnicos ou orçamentários. O guia PMBOK (2004) cita como projeto "um empreendimento temporário, com objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único".

Há também a gestão estratégica por projetos, ferramenta que está além da simples administração do projeto, com seus prazos, ações, definições e avaliações independentes. Ela permite atuar também com o planejamento geral de um setor ou organização. Quer dizer, sai-se do foco do produto ou serviço

e passa-se a analisar a empresa, o que ela faz e gera, como ela atua e pode melhorar, quem são os atores envolvidos, para quem será ofertado o produto ou serviço, entre outros pontos. O projeto é o primeiro produto ou um produto imaterial e não comercial, a ser gerado na administração estratégica. Ele é veículo e instrumento para viabilização do produto verdadeiro, a ser ofertado pela empresa na forma de tecnologias, produtos ou serviços. No caso do NCO da Embrapa Suínos e Aves, a opção foi construir um modelo que tem a gestão estratégica por projetos como componente tático, respondendo aos desafios estratégicos, que compõem o planejamento estratégico. O planejamento operacional é definido dentro de cada projeto, com a descrição de suas ações e atividades.

A definição dos projetos acontece, primeiramente, observando as demandas relacionadas com os desafios estratégicos. Essas demandas, após feito o recorte necessário, se transformarão na lista de projetos da área. É importante destacar que é neste momento que se deve casar a rotina com a inovação, ou seja, as ações inovadoras devem ocorrer dentro dos processos, estabelecendo uma forma mais competente de se fazer aquilo que é rotina. Também é decisivo que se faça, quando da definição da lista de projetos, uma ampla consulta ao ambiente interno e externo para se definir as demandas que realmente vão contribuir para que se cumpra a missão do setor.

Tudo fica ligado, então. Os desafios estratégicos vinculam-se à missão. Eles dão o horizonte de longo prazo do setor. As demandas são as oportunidades colocadas pelos ambientes internos e externos para que, em sua soma, se atenda os desafios estratégicos. Por sua vez, as demandas são o "problema" dos projetos, que com seus resultados/indicadores de

desempenho fazem com que o setor dê conta dos desafios estratégicos e cumpra a sua missão. E todos esses desdobramentos precisam acontecer dentro dos processos do NCO. Essa coerência de atuação é o que dá a certeza de que se está trilhando o caminho certo, além de permitir que eventuais correções possam ser feitas sem sobressaltos. Concede ainda o controle da rotina e a possibilidade de responder rápido a eventos inesperados.

Do ponto de vista prático, a sugestão é que a lista de projetos do NCO seja definida da seguinte forma:

- a) Reunião interna para definir projetos que possam responder aos desafios estratégicos;
- b) Reuniões em separado com Administração, Transferência de Tecnologia e Pesquisa & Desenvolvimento para definir os projetos que serão realizados em conjunto com essas áreas;
- c) Reuniões em separado com parceiros externos que podem vir a fazer parte de projetos do NCO.

Depois dessas reuniões, o NCO volta a analisar o que foi descrito para chegar a uma listagem final de projetos. O último passo é validar a lista de projetos com as chefias da Unidade. A montagem de um projeto para todos os problemas listados para atender os desafios estratégicos é o ponto central do modelo de gestão testado na Embrapa Suínos e Aves. Esse exercício é o que dá ordem e clareza para a rotina do NCO. Por isso, o setor definiu duas formas de elaborar projetos. Uma delas é a voltada para fontes competitivas, sejam internas ou externas. Quando um problema é encaminhado para esta via, seguem-se as

normas de montagem de projeto ditadas pelo edital escolhido. No caso da Embrapa, a via mais comum, segue-se as normas do Sistema Embrapa de Gestão (SEG) para se elaborar o projeto.

Quando o problema pode ser resolvido sem a necessidade de uma fonte de financiamento competitiva, segue-se um modelo interno com os seguintes itens:

- a) Título: dá o nome síntese do projeto.
- b) Descrição: breve, com um ou dois parágrafos. Apresenta o problema e o que se pretende.
- c) Objetivos: definem claramente o que se quer fazer dentro do projeto. Deve deixar claro o avanço que se pretende em relação ao problema apresentado.
- d) Ações: descrevem as medidas necessárias para se atingir os objetivos.
- e) Atividades: detalham as ações, apontando a sequência de procedimentos para torná-las realidade, definindo responsáveis, prazos e equipes.
- f) Orçamento: aponta o custo das ações/atividades.

OS INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO DA ROTINA

O modelo de gestão desenvolvido na Embrapa Suínos e Aves também é apoiado em instrumentos que operacionalizam o dia a dia. Esses documentos são simples e trazem para o contexto da rotina a execução dos desafios, projetos, ações e atividades definidas durante a fase de planejamento. Aliás, esses instrumentos são a inspiração para o surgimento do próprio modelo. Historicamente, o NCO da Embrapa Suínos e Aves sempre procurou desempenhar suas atividades focando ações específicas e muitas vezes trabalhando com a perspectiva de atender demandas de última hora.

Entretanto, estas ações por si só geravam um trabalho isolado e por vezes não conseguiam potencializar ou canalizar todas as competências disponíveis para um único fim. Ou seja, muitas atividades eram desenvolvidas sem um planejamento aplicado a médio ou curto prazo, mas realizada de certa forma, com foco apenas na solução do problema imediato, sem análise de possibilidades de melhorias, definição de uma equipe e préagendamento futuro para a mesma atividade (o que permite planejamento). O início da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Embrapa Suínos e Aves, em meados de 2006-2007, abriu um leque de possibilidades para reorganização do NCO.

Essa experiência com as ferramentas da qualidade deu a noção de que era preciso incrementar os instrumentos de gestão da rotina. Apesar de toda documentação elaborada dentro dos padrões de documentos do Sistema de Gestão da Qualidade da Unidade, percebia-se uma lacuna possível de ser melhor trabalhada: o gerenciamento da rotina e sua interferência na administração de ações do Núcleo, bem com a utilização destas atividades como subsídio para o planejamento e acompanhamento do setor. Havia um espaço claro para a utilização das ferramentas da qualidade como suporte ao gerenciamento da rotina.

São quatro os instrumentos utilizados pelo NCO da Embrapa Suínos e Aves:

- a) Matriz de desafios/projetos: o primeiro instrumento dá uma visão geral do planejamento e confronta os desafios estratégicos com os projetos que respondem a eles. A matriz apresenta a missão, princípios/valores, desafios estratégicos, projetos, ações e cronograma. Assim, orienta o trabalho do supervisor do NCO no acompanhamento das ações e na execução do que foi planejado (esse documento é montado geralmente pelo supervisor, que recebe todos os projetos e os desdobra na planilha matriz). É um documento que serve ainda como um "termo de compromisso" da área de comunicação com toda a linidade
- b) Planilha de plano de ação de atividades no projeto: parte da consagrada planilha "5W2H", desenvolvida pelos tradicionais programas de Gestão da Qualidade. No modelo do NCO da Embrapa Suínos e Aves, cada ação do projeto possui uma planilha desta natureza. É nela que é descrita a operacionalização das ações, desdobradas em atividades. É necessário destacar a importância dessa planilha. O planejamento, de fato, se dá nela. Quando a preenche, o líder do projeto e a sua equipe são forçados a descrever o que vão fazer, como vão fazer, até quando e a que custo. A planilha ainda define as responsabilidades sobre as atividades. Sem este detalhamento, certamente o planejamento não deixa o campo das intenções para ir para o campo da prática. Num primeiro olhar, pode parecer trabalhoso (no planejamento de 2013, o NCO da Embrapa Suínos e Aves relatou 453 atividades em seus 30 projetos), mas percebe-se no decorrer do tempo que o correto preenchimento das planilhas economiza tempo, minimiza erros, praticamente elimina as

ações imprevistas e maximiza o impacto dos resultados. Essa planilha é gerenciada pelo líder da atividade, que normalmente não é o supervisor do NCO ou o líder do projeto. Ao final de cada planilha, são descritos o resultado, ou resultados, esperados pelas atividades. Uma ressalva importante diz respeito ao nível de detalhamento das atividades a serem inseridas em cada planilha. Essa descrição dependerá do projeto e nível de compreensão da equipe em relação ao problema enfocado. Não há uma regra definitiva. Depende da sensibilidade de cada equipe. A única recomendação é que todas as atividades imprescindíveis sejam descritas.

- c) Tabela de indicadores: para facilitar o acompanhamento dos resultados, é recomendável que os indicadores de desempenho definidos em cada planilha sejam enumerados em uma planilha em separado. Essa planilha também facilita a compreensão de como o NCO está contribuindo para o atendimento da missão da Unidade. Assim, a planilha exibe os desafios estratégicos e os projetos, enquadrando os resultados de cada um deles de acordo com o seu impacto.
- d) Planilha de orçamento: apresenta de forma sucinta o orçamento de cada projeto. Essa planilha é importante porque dá uma visão do investimento em comunicação da Unidade. Além disso, mostra os recursos já garantidos em projetos competitivos e o que precisará ainda ser viabilizado, no caso de projetos financiados internamente.

RESULTADOS

Um dos principais benefícios trazidos pelo modelo de gestão do NCO da Embrapa Suínos e Aves foi a facilidade em apurar e compreender os resultados alcancados pelo setor em determinado espaço de tempo. A gestão por projetos força a definição de indicadores, instrumentos essenciais para que se saiba se o planeiamento estratégico está sendo atendido. Entre 2011 e 2013, período em que o modelo de gestão da Embrapa Suínos e Aves foi colocado em prática na sua totalidade, o número de projetos executados pela área chegou a 36. Destes, oito foram financiados pelo Sistema de Gestão da Embrapa (SEG), contando com contrapartidas de parceiros da iniciativa privada, e um integralmente pelo Sindicato das Indústrias da Carne e Derivados de Santa Catarina (Sindicarne). O montante arrecadado em projetos pelo NCO chegou a R\$ 1,13 milhão. Assim, um dos principais resultados alcancado após a implantação do modelo de gestão foi a viabilização financeira das acões de comunicação.

Também foram resultados significativos do período:

- a) Desenvolvimento de seis projetos competitivos em conjunto com P&D e TT (Salmonella, Frango Aurora, Leitão Ideal, Cias, Rede de Produção Orgânica).
- b) Execução com maior qualidade do calendário de eventos interno e externo da Unidade (média de 50 eventos por ano com índice de aprovação medido em pesquisa acima de 80%).
- c) Crescimento de 21% nos índices de presença na mídia apurados via clipping.

- d) Crescimento de 10% na geração de conteúdo para a imprensa.
- e) Melhoria do clima organizacional por meio de um projeto de comunicação interna (apurado por meio de pesquisa antes e depois com os empregados).

CONCLUSÃO

O desafio de se fazer comunicação dentro de uma empresa como a Embrapa exige um refinamento da gestão. A transformação vivida pelo mundo agropecuário nas últimas duas décadas, fortemente influenciada pela inserção das novas tecnologias da comunicação, fez com que a empresa mudasse sua forma de atuação para manter a relevância que conquistou desde sua fundação. Como na sociedade atual o embate de discursos e o domínio da tecnologia da comunicação por vezes são mais decisivos até do que a qualidade intrínseca do que é apresentado, os setores de comunicação passaram a lidar com ambiente bem mais complexo. Dentro deste cenário, organizarse é a palavra de ordem. Definir missão, esquadrinhar processos, descrever desafios estratégicos e colocar em prática um sistema de gestão que garanta a execução do que foi planejado é fundamental para que o setor de comunicação se mova na direção dos resultados que precisa proporcionar. Num primeiro momento, é trabalhoso fazer da rotina o estratégico e do estratégico uma rotina. É preciso parar e olhar para o que se faz. corrigindo equívocos e convencendo toda a equipe de que vale a pena mudar.

Aliás, perceber "a dinâmica da rotina" foi o que o modelo de gestão implantado na Embrapa Suínos e Aves mais fez. Todo projeto necessita, desde a sua concepção, de planejamento e organização. Os agentes envolvidos, bem como o orçamento, planos de ações e atividades, indicadores, entre outros, podem ser definidos dentro de um horizonte temporal, onde se diz claramente em que momento, cada etapa ou agente terá seu início ou será chamado a colaborar. Existem, entretanto, atividades de suporte aos projetos finalísticos que permeiam diversas áreas e mesmo projetos. Estas atividades são as chamadas atividades de rotina, que muitas vezes ocorrem independente do projeto estar em andamento ou não. São exemplos as secretarias e os trâmites burocráticos.

No NCO da Embrapa Suínos e Aves grande parte das ações desenvolvidas pelos colaboradores são feitas na forma de atividades de rotina, que possuem uma interferência muito grande no dia a dia do setor. É por isso que foi fundamental que estas atividades fossem incluídas dentro de projetos específicos, só que de forma mais pensada, estratégica. Esta simples mudança de metodologia de trabalho permitiu que determinadas atividades, que até então eram eventualmente ou esporadicamente avaliadas, passassem a ser mais constantemente discutidas e planejadas, facilitando a identificação de pontos críticos, o apontamento de soluções e a antevisão de problemas e necessidades de melhoria.

O tempo torna-se, assim, um aliado da rotina. O passar dos meses encarrega-se de demonstrar que trabalhar com um método gerencial facilita a vida de todos, incentivando o trabalho em conjunto e a multiplicidade de papeis dentro da equipe (já que o colaborador é líder e é liderado de acordo com a forma

em que é inserido em cada projeto). Permite ainda que o setor de comunicação contribua de maneira mais significativa para o atendimento dos objetivos da empresa, por meio de indicadores de desempenho. A experiência da Embrapa Suínos e Aves no desenvolvimento do modelo de gestão demonstra que trabalhar de forma organizada gera um acúmulo de boas práticas ano após ano, tornando o sistema adotado cada vez mais eficiente.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

EMBRAPA. Política de Comunicação. 2. ed. Brasília, Embrapa, 2002.

_____.V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023. Brasília, DF: Embrapa, 2008.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. IV Plano Diretor da Embrapa Suínos e Aves 2008 - 2011. Concórdia, 2009.

FRESNEDA, P. E. V. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 71-90, 1998.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo: Paulus, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos - PMBOK. Pennsylvania, EUA, 2004.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; 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, São Paulo: Difusão, 2010.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R.; K. Gestão de desenvolvimento de produto: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOTAS

- 59 Mestre em Comunicação pela PUCRS, jornalista do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa, em Concórdia-SC.
- 60 Mestre em Comunicação pela UFRGS, jornalista e supervisor do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa, em Concórdia-SC.

61 Técnico na Embrapa, atuando no Núcleo de Comunicação Organizacional, em Concórdia-SC.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA LEGITIMAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Mônica Carvalho de Oliveira 62

RESUMO

O mundo do trabalho se constitui dentro e fora das organizações, é marcado por discursos visíveis e invisíveis, pela ausência de diálogo e presença constante da incomunicação. Ele faz parte do imaginário do trabalhador, permeia sua vida pessoal e tem o poder de interferir no sentido que atribui a suas atividades por meio das relações de comunicação que estabelece. Este artigo propõe uma reflexão sobre a presença [ou não] da comunicação nas relações que se estabelecem no mundo do trabalho, terreno de mediação e coexistência de diferentes vozes, expectativas, interesses.

Palavras-chave: comunicação; humanização; mundo do trabalho; relações de trabalho; relações interpessoais.

A centralidade do trabalho na vida de um profissional e as consequências dessa atividade em suas relações cotidianas serviram de estímulo para este artigo. Parte-se da premissa que o trabalho não termina quando o funcionário passa o cartão ao sair da empresa, assim como não se resume às suas tarefas

diárias e metas a serem atingidas; ele adquire significados diferentes para cada indivíduo, é parte do seu imaginário.

O mundo do trabalho se constitui dentro e fora das organizações, é marcado por discursos visíveis e invisíveis, pela ausência de diálogo e presença constante da incomunicação 63. Ele faz parte do imaginário do trabalhador, permeia sua vida pessoal e tem o poder de interferir no sentido que atribui a suas atividades por meio das relações de comunicação que estabelece. Este artigo propõe uma reflexão sobre a presença [ou não] da comunicação nas relações que se estabelecem no mundo do trabalho, terreno de mediação e coexistência de diferentes vozes, expectativas, interesses.

Antunes (2011) destaca que o sentido dado ao trabalho pelo capital não é o mesmo que o sentido conferido a ele pela sociedade. Para aumentar a rentabilidade e eficiência da produção, o fator humano foi separado do fator trabalho e houve uma divisão clara de papeis: alguns pensam enquanto que muitos apenas trabalham. Porém, o discurso das organizações foi se transformando ao longo das décadas. No Brasil, na época da reabertura política, as organizações começaram a aplicar técnicas mais sofisticadas de comunicação a fim de atender a seus interesses estratégicos, como afirma Kunsch (2006).

A complexidade da comunicação, sendo ela muito mais do que a transmissão de informações, exige relações que possibilitem o diálogo e a troca através da coexistência de diferentes pontos de vista. Essa discussão, que é abordada por Marcondes Filho (2004, 2008) e Wolton (2006, 2010), fundamenta a reflexão apresentada neste artigo.

Para Enriquez (1997), as organizações desejam mostrar aos trabalhadores que depositam neles um voto de confiança. Porém, como ressalta o autor, por trás desse discurso instrumental os trabalhadores são tratados como mercadoria que precisa gerar lucro e da qual se pode se desvencilhar. Enquanto esse pensamento predominar na organização, mais longe ela estará do caminho da humanização, que considera a subjetividade do individuo – como defende Marchiori (2010) –, não apenas sua força de trabalho.

A atividade humana, o produto advindo dela, o meio ambiente, normas, discursos, técnicas e tecnologias constituem o mundo do trabalho, identificado por Figaro (2008, p.92) como "um microcosmo da sociedade". Envolve indivíduos com interesses diferentes, muitas vezes conflitantes, que precisam entrar em negociação entre si e também com a organização. Essa trama descrita por Galbraith (1999) traz à tona a superioridade da organização nas situações de negociação por meio de um poder subjetivo que condiciona a ação dos indivíduos que a compõe.

A predominância dos fatores financeiros nos processos decisórios das organizações reduz a comunicação a ações planejadas por meio de processos que podem ser traduzidos em resultados tangíveis, como afirma Baldissera (2009). Para Mumby (2010), a organização se mobiliza para criar um aparente senso comum e dissolver vozes discordantes. Porém, essa interseção de vozes é fundamental para que haja um espaço comum e se possibilite a existência de condições para o diálogo, conforme defende Marcondes Filho (2008).

A incomunicação permeia as relações na sociedade moderna e é considerada uma característica central do século XXI por Marcondes Filho (2008). Apesar das pessoas buscarem novas formas de se comunicarem, se relacionarem umas com as outras, a comunicação plena, absoluta, é impossível, pois exige a interpretação do outro a partir de sua subjetividade e, quanto a isso não há controle (ibidem). No mundo do trabalho, a incomunicação é uma realidade potencializada por inúmeras diferenças que coabitam⁶⁴ em um mesmo ambiente.

COMUNICAÇÃO E TRABALHO: UMA RELAÇÃO COMPLEXA

O binômio Taylorismo/Fordismo, que vigorou por praticamente todo o século XX, estava baseado na produção de mercadorias em massa, com o objetivo de aumentar o ritmo de trabalho e intensificar a forma de exploração dos trabalhadores (ANTUNES, 2001). O processo produtivo deixava uma separação clara entre elaboração e execução, "suprimindo a dimensão intelectual do trabalho operário, que era transferida para as esferas da gerência científica" (ANTUNES, 2001, p.37). A lógica vigente era de diferenciação entre o fator humano e o fator trabalho para a criação de processos e estratégias que resultassem em maior produtividade.

No Brasil, com a redemocratização, principalmente a partir do ano de 1985, "as instituições e organizações passaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade deveriam dar-se pelas vias democráticas" (KUNSCH, 2006, p.171). A comunicação adquiriu novas características, passou a ser produzida com maior técnica

e atingiu um grau de sofisticação na elaboração, o que atendia aos interesses estratégicos das organizações (KUNSCH, 2006).

Esse novo cenário tem como ferramenta a tecnologia, que mudou a forma como as pessoas se relacionam com o mundo e, em consequência, com as instituições. Ao contrário do que muitos ousam afirmar, a revolução do século XXI não é a da informação, mas da comunicação, conforme explica Wolton (2010). Dessa forma, a centralidade da discussão não está mais na mensagem (informação), mas na relação, esta sim, uma premissa para comunicar. Para o autor, a sociedade passou pela revolução da informação ainda no século XIX. No século XX, assistiu a "vitória da informação e da tecnologia, graças ao fenômeno da comunicação ao alcance de todos" (WOLTON, 2010, p.13). Em relação ao século XXI, Wolton (2010) sinaliza a necessidade da convivência para a geração de condições de coabitação entre pontos de vistas diferentes. Para Marcondes Filho (2004, p.16), "Comunicação tampouco é instrumento, mas, acima de tudo, uma relação entre mim e o outro ou os demais. Por isso, ela não se reduz à linguagem".

A valorização social do relacionamento exige das organizações um esforço para construir ou reforçar a proximidade com seus públicos, o que não se alcança apenas com o investimento em anúncios publicitários. As alterações na dinâmica do processamento de informações, com o desenvolvimento de novas tecnologias, acelerou esse processo, pois transformou (e ainda transforma) o modo de produzir informação e as formas de se estabelecer relacionamentos. Hoje, a recepção e a produção de conteúdo estão mais acessíveis aos diversos segmentos de público, que pode simplesmente não se contentar com o que recebe e procurar novas alternativas para estar em contato com o

mundo. Para Wolton (2010, p.18), "Os receptores 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".

A internet eliminou as barreiras geográficas para a comunicação e às organizações surgiram novos desafios. A classificação tradicional de públicos (por região, idade, classe social) deixou de ser observada por regras bem definidas e os públicos interno e externo já não possuem a mesma conotação. Os públicos que recebem a informação pelos meios oficiais da organização são os mesmos que assistem à televisão, leem jornais e revistas e têm acesso a um universo de opiniões e informações disponíveis na internet. Por esse motivo, torna-se inviável o esforco da organização em controlar as informações que chegam aos seus funcionários. A todo o momento eles as confrontarão com o que leram, assistiram e/ou ouviram de outras pessoas, colocando em cheque a credibilidade do discurso da instituição. Segundo Enriquez (1997), as organizações deseiam conquistar seus funcionários por meio de acões que muitas vezes não passam de aparência, como o discurso da confiança, por exemplo, que disfarça a caracterização do homem como uma mercadoria que precisa trazer rentabilidade à organização.

O novo cenário da comunicação atribui um novo sentido à humanização e às relações de trabalho, evidenciando a subjetividade dos indivíduos, "tornando as organizações um espaço dependente da ação e da interação do ser humano – e, portanto, de sua comunicação" (MARCHIORI, 2010, p.40). A importância da subjetividade humana no dia a dia de uma organização é destacada por Figaro (2008, p.92) na conceituação da

expressão *mundo do trabalho*. Para a autora, significa "um mundo que passa a existir a partir das relações que nascem motivadas pela atividade humana de trabalho, e simultaneamente conformam e regulam as atividades". Assim, adquire um caráter complexo na teia de relações da sociedade, revelando a cultura real "dos homens e mulheres em atividade de trabalho, os valores e as ideologias, bem como os conflitos ali existentes", reitera Figaro (2008, p.92). Sob essa perspectiva, Enriquez (1997, p.12) já afirmava que "Toda organização guarda em seu interior comunidades variadas, microculturas se constituindo como um lugar de vida e não como um simples lugar de trabalho".

Entretanto, o caminho da humanização ainda está sendo desenhado, pois depende de uma mudança de paradigmas na organização. Processos internos que dizem respeito à comunicação organizacional podem ser implementados e modificados a partir de decisões da alta gestão quando esta compreende a importância de tornar a reputação da organização mais responsável, humana e democrática. Porém, a transformação tende a estacionar nesse estágio de processos administrativos se a única motivação para a mudança for os ganhos financeiros e mercadológicos. Uma organização genuinamente responsável, humana e democrática exige que todas as decisões sejam guiadas por tais atitudes, provocando transformações estruturais, não apenas aparentes.

Para Galbraith (1999), o poder de uma organização pode ser extremamente enfraquecido por meio da expressão de pontos de vista discordantes de seus integrantes. Essa conclusão justifica a preocupação das organizações em delimitar o espaço de expressão de seus funcionários, suprimir as falas não autorizadas e centralizar discursos – postura que torna a comunicação organizacional um processo mais facilmente mensurável, porém incapaz de atender às necessidades diárias da própria organização e de quem a compõe.

A fim de caracterizar diferentes estágios da comunicação organizacional⁶⁶. Baldissera (2009, p.118) estabelece três níveis: organização comunicada, organização comunicante e organização falada. Os processos formais da fala autorizada constituem a organização comunicada, que "dá visibilidade [à organização objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos, etc)", podendo adquirir caráter disciplinador e, ainda, orientação ao auto-elogio. Esse nível se estabelece em um ambiente controlado, com baixos riscos de manifestações negativas, por esse motivo é o mais facilmente encontrado nas organizações. Ultrapassados os limites da fala autorizada é atingido o nível de organização comunicante, ou seja, quando o processo comunicacional se atualiza a partir do estabelecimento de uma relação entre um sujeito (pessoa, público) e a organização. É um processo menos controlado, pois não considera apenas a participação ativa da organização na construção dos processos de comunicação, mas a interpretação e resposta do indivíduo. Contudo, a subjetividade adquire um espaço ainda maior no dia a dia das relações de trabalho no terceiro nível descrito por Baldissera (2009, p. 119), a organização falada. São "processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização". como conversas em um jogo de futebol ou almoço de domingo. Sobre esse nível a organização não possui nenhum tipo de controle e interferência direta, já que as manifestações extrapolam o ambiente organizacional e partem para o convívio em família ou com amigos, por exemplo.

Para Kunsch (2010), a comunicação organizacional é o processo responsável pela mediação nos diferentes ambientes em que se dão as relações dos atores envolvidos com e na organização. A autora destaca que:

Nesse âmbito complexo faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Essa comunicação acontece e se processa em todos os tipos de instituições e organizações públicas, privadas e do terceiro setor (KUNSCH, 2010, p.43)

Os indivíduos colocam parte de si em seu trabalho, que se torna um espaço próprio em confronto com o espaço próprio de outras pessoas e até mesmo da organização. De acordo com Figaro (2008), o trabalho é como mercadoria para a organização, uma tarefa com início, meio e fim; mas na verdade, destaca a autora, o trabalho é uma atividade contínua, um movimento próprio do indivíduo em relação com seu meio. Incapazes de lidar com a presença da subjetividade do indivíduo em suas relações de trabalho, as organizações partem para estratégias de estabilização e "conserto" de significados que possam atender a seus próprios interesses, conforme descreve Mumby (2010, p.25):

Certamente, ter o poder para articular marcas corporativas e democracia juntas é um forte exemplo desse conserto de significado e a criação de um aparentemente senso comum, uma suposta maneira de fazer sentido do mundo.

Para o autor, a comunicação não é a expressão de uma subjetividade específica, mas a interseção de possibilidades que desafiam quem somos. Esse é "o ponto integral da comunicação como um ato social – isto é, como um ato de humanização [...]" (MUMBY, 2010, p.27). No caso da comunicação organizacional, a organização torna-se o espaço para essa interseção de possibilidades, cabe a ela assumir o papel de aceitar as diferenças e não impedir que se manifestem. Wolton (2006, p.32) destaca a importância de se entender a comunicação como troca, já que ela "É menos um processo, com um início e um fim, do que uma questão de mediação, um espaço de coabitação, um dispositivo que visa amortecer o encontro de várias lógicas que coexistem na sociedade aberta".

Esse espaço comum é o que Marcondes Filho (2008) chama de diálogo. É algo que circula entre as pessoas, conforme descreve:

Além de palavras emitidas circulam sensações, emoções desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de 'coisa comum', de ligação. Ligar, tornar comum, está na origem da palavra religião, assim como da palavra comunicação. (MARCONDES FILHO, 2008, p.26)

Em uma organização, o diálogo pode emergir de situações que não envolvem interesses, ganhos ou perdas. Aproxima pessoas, públicos e instituições criando uma possibilidade para que se estabeleça o relacionamento. Muitas vezes esse diálogo é estimulado pelas organizações de modo oficial, como o *Café com o Presidente*, por exemplo. Porém, não são situações genuínas, autênticas: ocorrem em um espaço da organização, agendado por ela, em um horário determinado, com pessoas escolhidas por critérios nem sempre claros para os funcionários. Os papeis dos participantes são muito bem definidos e não há espaço para espontaneidade, muito menos para a troca, como sugere a definição de diálogo. Essa é a *organização comunicada*, conceito definido por Baldissera (2009) e abordado anteriormente.

O diálogo se estabelece além dos limites criados pela organização. Porém, relacionamentos pessoais no ambiente de trabalho são ainda pouco valorizados pela *organização comunicada*. Sobre a valorização da comunicação interpessoal, Kunsch (2010, p.55) explica que:

As organizações nem sempre propiciam espaços informais e favoráveis para cultivar essa forma de comunicação em seus ambientes internos. A comunicação interpessoal é considerada como a interação de natureza conversacional, que implica o intercâmbio de informação verbal e não-verbal entre dois ou mais participantes em uma situação de face a face.

A comunicação interpessoal entre funcionários e a comunicação informal entre organização e seus públicos também podem agir como reforco para a hierarquia e poder da organizacão. São conexões que vão muito além de uma comunicação formal, em nível explícito. Para Galbraith (1999), essas relações são definidas pelo poder condicionado, caracterizado pela subietividade dos indivíduos. O condicionamento implícito é uma relação de poder conquistada pela predisposição que os indivíduos têm de aceitar situações com base em crenças e valores. Já o condicionamento explícito é conquistado pela educação e persuasão, sendo esta baseada em relacionamento e capacidade de influência sobre um grupo. O poder condicionado também é responsável pela aceitação do funcionário quanto a sua de trabalhador, conforme descreve situação (GALBRAITH, 1999). De forma explícita, por meio do salário, ou implícita, por meio de reconhecimento, por exemplo, o trabalhador passa a aceitar cada vez mais sua condição, principalmente quando ascende na hierarquia da organização.

Wolton (2006, p.33) destaca que a comunicação "é marcada pelas desigualdades e pelas questões de poder, mas não é totalitária", ou seja, não existe apenas um sentido ou uma única mensagem correta, pelo contrário, admite infinitas interpretações. Para Woody Júnior (2001, p.154), "a comunicação simbólica permeia as interações humanas e o dia a dia das organizações" e, assim, complementa os modos formais de comunicação. As relações de trabalho são, então, legitimadas pelas formas implícitas e explícitas de comunicação.

A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo

desenvolverem sua competência interpessoal. (MOSCOVICI, 1996, p.35)

Sendo a comunicação um ato simbólico, o fator de humanização dependerá da predisposição das pessoas envolvidas no processo comunicativo, ou seja, a essência da humanização está nas pessoas. Por esse motivo, as interações não-oficiais ganham espaço nas organizações. Elas revelam uma comunicação humana que independe de hierarquia e de dispositivos criados para essa finalidade, conforme destaca Baldissera (2000, p.18):

[...] as interações não-oficiais, pela possibilidade de serem circunstanciais, espontâneas e de usufruírem de uma certa liberdade em relação à cultura organizacional, possibilitam que as culturas individuais e/ou grupais se materializem com maior intensidade e se expressem em marcas de linguagens que são fontes de informações culturais.

Entender a comunicação não-oficial como parte fundamental do processo de comunicação das organizações é (re)colocar a subjetividade dos indivíduos no centro das relações de trabalho. Fígaro (2002, p.40) ressalta a importância dos colegas de trabalho, membros da Comissão de Fábrica e diretores do Sindicato, ao explicar que esses grupos, por exemplo,

> [...] fazem parte de uma complexa rede de troca de informações, confrontos e confirmações de significados,

interpretações, assimilação, ressemantização de leituras e composição de sentidos das mensagens a que têm acesso através dos veículos de comunicação, sejam estes a televisão, o rádio ou os da Empresa ou do Sindicato (FIGARO, 2002, p.40).

Tão essencial quanto o diálogo e a troca é aprender a gerir a as situações de incomunicação (WOLTON, 2006). De acordo com Marcondes Filho, "esse volume e essa quantidade de aparelhos, máquinas, sistemas, redes, acessos, canais, equipamentos nos cegam, nos iludem" (2008, p.13), pois a comunicação não depende de aparelhos, mas das pessoas. Muitas vezes, eles são utilizados como uma forma de intensificar relacionamentos e aproximar as pessoas, porém, é improvável que atinjam esses objetivos de forma completa. Afinal, como destaca Marcondes Filho, não há como existir uma comunicação absoluta: "Eu só posso repassar ao outro algo de mim, uma informação, uma notícia, algo que minha linguagem consegue formular" (2008, p.14). Além disso, é impossível ter controle sobre como a outra pessoa irá receber essa manifestação em forma de linguagem, como ela irá interpretar.

Nas organizações, pouco se fala sobre a incomunicação. Afinal, admitir sua existência é como aceitar a impossibilidade de controle sobre o que é comunicado. Para Wolton (2008, p.147), "reconhecer a incomunicação é admitir a liberdade do outro, com suas diferenças e suas identidades". Após o reconhecimento é preciso, conforme o autor, construir um espaço de coabitação, permitindo a negociação individual e coletiva de diferentes pessoas, grupos e sociedades. Negociar "É simplesmente aprender a reconhecer o outro, admitir a incomunicação,

inscrevendo ao mesmo tempo a troca numa perspectiva normativa de intercompreensão" (WOLTON, 2008, p.149).

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES [MESMO QUE] PROVISÓRIAS

As transformações ocorridas no mundo do trabalho provocaram uma mudança na forma como as organizações se relacionam com seus públicos. Nesse cenário, a comunicação organizacional adquiriu um caráter estratégico, o que por vezes a coloca a serviço da lucratividade e da produtividade, e não da comunicação tal qual descrita por Marcondes Filho (2004, 2008) e Wolton (2006, 2010). É utilizada como forma de homogeneizar discursos e minimizar vozes dissonantes. Nesse sentido, serve como ferramenta de manutenção da exploração do trabalho, reduzindo-o a mera atividade física, desconsiderando a subjetividade dos indivíduos.

As relações construídas a partir das situações de trabalho estão permeadas por interesses pessoais e profissionais que interferem na visão que cada indivíduo tem de seu trabalho e também de seu contratante. Sendo assim, o mundo do trabalho extrapola o ambiente organizacional e passa a integrar o universo particular de cada funcionário, estando presente nos momentos em família, na convivência com amigos ou em atividades de lazer, por exemplo. O papel que um indivíduo representa na sociedade e as expectativas que se depositam sobre ele estão intimamente associados a sua atividade de trabalho (GOFFMAN, 1996). Em certas situações, o nome da organização

torna-se também uma referência pessoal na comunidade na qual o funcionário está inserido, como o *fulano, da empresa X*.

A dinâmica do mundo do trabalho revela situações com as quais as organizações ainda não sabem como administrar, que fogem de seu controle, pois ultrapassam os critérios da *organização comunicada* (BALDISSERA, 2009). Nesse sentido, optam por ressaltar aspectos que consideram positivos e relevantes para a construção de uma reputação positiva, mas que de tão frágeis rapidamente caem em descrédito. A falta de coerência entre o que é informado e o que é percebido torna-se, então, catalisador para as insatisfações.

Frequentemente limitadas a rotinas processuais e a ações mensuráveis, as organizações acabam criando condições para a incomunicação. Considerada por Marcondes Filho (2008) como o mal do século, é preciso que se admita a incomunicação para que ela possa ser tratada (WOLTON, 2006). E, para as organizações, admitir a incomunicação é admitir falhar. Em um cenário de forte competitividade e baixa tolerância, a necessidade de demonstrações de poder é constante e falhas costumam não ser aceitas. A comunicação, baseada na democracia e na coabitação, precisa de organizações com maior maturidade, que possam compreender sua centralidade nas relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. Revista Organicom. São Paulo. Ano 6, números 10/11. 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações**. Revista Organicom. São Paulo. Ano 2, número 2. 2005.

ENRIQUEZ, Eugène. **Os desafios éticos nas organizações modernas.** *Revista de administração de empresas* [online]. 1997, vol.37, n.2, pp. 6-17.

FIGARO, Roseli. **O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados**. Revista Organicom. São Paulo. Ano 5, número 9. 2008.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana.** Petrópolis: Vozes, 1996.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da Cultura e da Comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006, p.167-190.

______. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação como expressão da humanização/o nas organizações da contemporaneidade. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?**. São Paulo: Paulus, 2004.

______. Para entender a comunicação. São Paulo: Paulus, 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treina**mento em grupo. Rio de Janeiro: J. Olympio. 1996.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

______. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

NOTAS

62 Formada em Jornalismo pela UFRGS e Especialista em Planejamento de Comunicação e Gestão de Crise de Imagem pela PUCRS.

- 63 Para Wolton (2006), incomunicação tem sentido semelhante à incompreensão. "O outro simplesmente não está ali, não responde, não escuta, opõe-se ou foge" (WOLTON, 2006, p. 147).
- 64 Para Wolton (2006), o sentido de coabitação está no respeito mútuo, no reconhecimento das diferenças. Construir a coabitação é "encontrar condições que permitam um mínimo de intercompreensão, que levem em conta a irredutível alteridade existente entre os seres, os grupos, as sociedades" (WOLTON, 2006, p.147-148).
- 65 Para Bueno (2005, p.20), a reputação é "uma representação mais consolidada, mais amadurecida, de uma organização, embora, como a imagem, se constitua numa percepção, numa síntese mental".
- 66 Para Baldissera (2009, p.119), toda comunicação que diz respeito à organização é considerada comunicação organizacional.

WOOD JÚNIOR, THOMAZ. ORGANIZAÇÕES ESPETACULARES. RIO DE JANEIRO: FGV, 2001.COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Paulo Henrique Leal Soares⁶⁷ Ana Luisa de Castro Almeida⁶⁸

RESUMO

Esse artigo se propõe a discutir a comunicação das organizações com seus empregados tendo como referência o contexto contemporâneo e suas marcas nas relações internas. A moldura das relações internas nas organizações é ancorada nas construções de sentido sobre a organização, sendo esse processo mediado pelo processo de comunicação interna. Nesse contexto, o artigo busca trazer algumas questões que permeiam as disputas de sentidos, os tensionamentos, a circularidade das informações, as instâncias de produção e recepção que delineiam nessa arena o espaço simbólico da comunicação.

Palavras-chave: Comunicação no contexto organizacional; Comunicação com empregados; Comunicação interna; Disputa de sentido.

INTRODUÇÃO

O campo da comunicação organizacional abrange as interacões comunicacionais no contexto das organizações públicas. privadas, do terceiro setor ou não governamentais constituindo um ambiente privilegiado de pesquisa e análise das interações comunicativas na sociedade, dada a relevância das organizações na contemporaneidade. Na área acadêmica, a partir da primeira década do século 21, os estudos sobre a comunicação organizacional têm avançado ao enfatizar uma perspectiva de análise sob a ótica da comunicação e suas interfaces não apenas com a administração, mas com outros campos como os estudos da linquagem, a política e a sociologia, entre outros (LIMA, 2008). Essas perspectivas têm possibilitado abordagens que problematizam as análises sobre a comunicação no contexto das organizacões⁶⁹, suas interdependências e tensionamentos em face da complexidade do cenário contemporâneo (BALDISSERA, 2008; 2012: OLIVEIRA: SOARES, 2008).

São múltiplas as variáveis a serem consideradas nos estudos da comunicação no contexto organizacional, como as características dos interlocutores 70, a determinação do tipo de atividade, o histórico da organização 71 nas suas redes de relacionamento, que estão em constante modificação e as especificidades das interações em que aí se processam em função do cenário contemporâneo. Estudar as relações internas nesse ambiente complexo, denso e mutante, é dedicar uma reflexão a um fenômeno atual e de extrema importância para os empregados 72, as lideranças 73, as organizações como um todo e a sociedade.

Baldissera contribui de forma relevante para o avanço das concepções da área ao postular que "[...] comunicação organizacional, antes de tudo, é comunicação, e por comunicação organizacional compreende-se o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais." (BALDISSERA, 2009a, p. 59). O autor ressalta que as organizações são locais de encontro entre competências individuais, com possibilidade de convergência de interesses e de objetivos, mas também de conflitos, de divergências e do exercício de forças simbólicas.

A ausência de uma centralidade da organização como único polo emissor de comunicação torna mais complexo, porém rico, o cenário de inter-relação entre os empregados e as organizações. Cada vez mais, a hegemonia das organizações no processo de interação é substituída e dependente dos repertórios interpretativos dos empregados nos processos comunicacionais, iá que o sentido é formado no ato da recepção (OLIVEIRA: PAULA, 2008; NASSAR, 2009) e posto em circulação. O embate por parte das organizações está na tentativa de fazer prevalecer um discurso institucional em "[...] uma arena em que a transparência e a opacidade de vozes se articulam na construção de sentidos que vão se legitimando pela força do reconhecimento das vozes que se articulam e se somam." (ALMEIDA: SOUZA, 2014). A posição central até então ocupada pelas organizações no passado se sustentava, em grande parte, por sua capacidade de articulação e de produção de informações de massa traduzida em campanhas institucionais, anúncios, coletivas de imprensa, dentre outros.

Hoje, as organizações perdem essa centralidade e passam a ser um dos atores da rede social onde "[...] A circularidade da

comunicação faz com que, a todo momento, os diversos atores com os quais a organização interage assumam a posição de sujeitos do discurso, contribuindo para o delineamento do que é a organização, sua identidade, e imagem perante a sociedade." (ALMEIDA; SOUZA, 2014). As organizações são atores sociais presentes no cotidiano da sociedade, compartilhando espaço e se relacionando com grupos específicos de indivíduos, ao mesmo tempo que possuem suas características próprias (valores, princípios, objetivos) (OLIVEIRA; PAULA, 2009, 2010a).

É esse novo cenário que delineia e marca as relações internas no contexto organizacional exigindo uma nova postura das organizações em que a interação, a troca e o compartilhamento de informações impactam e determinam a relação entre gestores e empregados. Para que a interação seja compreendida na sua plenitude, faz-se necessária uma análise levando em consideração seus aspectos compartilhados, de construção conjunta de sentido, de circulação e trocas simbólicas. É necessária uma análise além das questões funcionais do processo de comunicação direcionada aos empregados. Como definido por França (2007a, p. 5), "[...] a comunicação não compreende apenas um processo de estímulo-resposta através de gestos, mas decorre da natureza desses gestos, ou da potencialidade de certos organismos para produzir gestos dotados de significação (os gestos simbólicos).". Compreender esse contexto de interações torna-se importante para o entendimento das relações entre as organizações e seus empregados.

Ao buscar compreender o processo comunicacional no contexto das organizações é fundamental entender o papel mediador que a área de comunicação desempenha na relação entre

a organização e o empregado, a partir da produção e da disponibilização de informações por meio de veículos e campanhas, de fóruns de relacionamento, de eventos internos, bem como do suporte à liderança na comunicação face a face. A análise do papel da área de comunicação interna requer a consideração de características da contemporaneidade como a incerteza, a complexidade, a ambivalência, as experiências fragmentadas (MORIN, 2007, 2011; BAUMAN, 1999; SENNETT, 2009) e seus impactos nas relações internas das organizações.

UM NOVO OLHAR PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

A área de estudos da comunicação interna é considerada a de maior crescimento na comunicação organizacional 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 (Vercic; Vercic; Sriramesh (2012). Segundo os autores a comunicação interna é parte integrante da comunicação organizacional, sendo os empregados identificados como interlocutores inseridos no contexto interno às organizações. Por sua vez, Kalla (2005) aponta uma correlação entre os resultados empresariais e a qualidade e efetividade no processo de relacionamento com os empregados.

A comunicação é parte estruturante das relações interpessoais, bem como das relações das organizações e de seus integrantes. Independentemente do tipo de organização, estrutura, porte, ou setor de atividade, todas as organizações interagem com os empregados (RIEL: FOMBRUN, 2007: BALDISSERA, 2003). A interação entre empregados e liderança e entre empregados e seus pares é inerente ao ambiente organizacional e acontece independente do desejo da organização, mesmo que não haia uma estrutura ou processo direcionado a estabelecer uma interlocução formal com esses atores. Há sempre um processo em que as trocas simbólicas disputam sentidos, consolidam significados e se ressignificam a partir das interações. Baldissera (2008) enfatiza que a comunicação é o espaco em que as relações se materializam em constante transformação, "Isso exige reconhecer que a comunicação constituise em lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente." (BALDISSERA, 2008, p. 36).

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 (2008a, 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.

O público interno de uma organização é formado por lideranças, empregados, estagiários, contratados temporários ou permanentes, grupos com características, qualificações e rotina laborais diferenciadas. Grupos que não existem em isolamento, estão em relação de comunicação e conectados em redes (MONGE; CONTRACTOR apud MONGE, 2012).

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; Chittipeddi (1991) como arquitetos, assimiladores e facilitadores das estratégicas no desenvolvimento de ações de pertencimento e interpretação de mudanças. Cabe aos líderes o papel de estimular e motivar o envolvimento e a participação dos empregados, atuando de forma efetiva nas respostas emocionais e na construção de significados organizacionais.

As lideranças das organizações a representam formal ou informalmente nas suas relações com os empregados, bem como com os demais interlocutores da sociedade. Existe uma relação de interdependência entre liderança e empregados (liderados), sendo o líder a materialização da organização junto a sua equipe. Essas interações, em determinado momento, poderão influenciar os demais interlocutores externos das organizações, ou seja, os empregados 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).

Ao reconhecer o papel da liderança na construção de significados organizacionais destaca-se sua importância no processo de comunicação interna, como um dos atores capaz de exercer influência nas relações internas. No entanto, seu papel será maior e mais forte na medida em que se legitimar como parte de um processo e não como autoridade imposta pelas relações de poder. Sendo um ator que reconhece no outro a capacidade de construir e reconstruir significados, interagir e reagir, em um ciclo de disseminação e apropriação de sentidos.

As organizações estão passando por mudanças significativas na sociedade contemporânea e as relações com os seus interlocutores também sofrem alterações de ordem conceitual, prática e ideológica (OLIVEIRA; PAULA, 2008; KUNSCH, 2012).

Se por um lado os estudos indicam as mudanças nas relações internas, na prática das organizações, a comunicação interna ainda se apresenta preponderantemente focada em padronizações na disseminação das informações e em alguns casos se limita à busca de adesão e aperfeiçoamento da estratégia por parte da organização (DEETZ, 2010).

Essa realidade demanda questionamentos e vem sendo objeto de reflexões na produção acadêmica, que aponta contradições no discurso organizacional focado em "[...] humanização,

qualidade de vida no trabalho e as apologias da valorização das pessoas, da gestão de talentos, da comunicação interna participativa etc." (KUNSCH, 2012, p. 272). Enquanto se faz uma apologia ao trabalho conjunto e participativo, afirma a autora, vivencia-se um cenário de conflito e incertezas, situação que impacta diretamente os empregados, seus sentimentos, reações e suas percepções sobre as organizações.

O desenvolvimento de um trabalho de comunicação direcionado ao público interno 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.

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.". Compreender essa influência é importante para que as organizações valorizem suas relações internas e seus impactos nos resultados dos negócios. A comunicação interna passa por adaptações diante do cenário de complexidade da sociedade contemporânea na qual as relações de trabalho foram modificadas e sofrem influência da articulação dos atores em rede (OLIVEIRA; PAULA, 2010b). 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 (insiders²⁴) e aiam também como consumidores, membros da comunidade, membros de associações não-governamentais, de grupos de interesse, etc. (*outsiders*²⁵). (ALMEIDA, 2008, p. 37).

A ausência de limites entre quem está na organização e aqueles que interagem no ambiente externo acarreta desafios consideráveis e demanda a compreensão de tensionamentos existentes entre os vários grupos no contexto organizacional. O dos vínculos enfraguecimento entre organizações empregados, em um cenário de velocidade acelerada e crescente de circulação de informações, sofre os impactos de demandas imediatistas por resultado por parte das organizações. A cobrança por resultados individuais e de grupo gera uma major competitividade e acirra a luta por sobrevivência no ambiente de trabalho. Os vínculos entre organizações e empregados. que já estão enfraquecidos, acabam por afetar o processo de relacionamento mediado pela área de comunicação. empregados veem suas relações com as organizações se fragilizarem em função das constantes mudanças e crescentes demandas por resultados financeiros por parte das organizações (SENNETT, 2009).

Observa-se também pouca atenção por parte das organizações às características subjetivas e comportamentais da comunicação voltada para um foco funcionalista, sem considerar as intenções e expectativas dos interlocutores envolvidos no processo (BALDISSERA, 2009b). Na perspectiva funcionalista, o foco maior está na emissão de informações, não considerando a construção de um relacionamento mútuo. Os processos de comunicação interna no contexto organizacional podem ser readequados, em uma busca por experiências dialógicas e

participativas, levando-se em consideração as diferenças e a assimetria na relação entre as lideranças, empregados, acionistas e a organização como um todo.

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. Em um contexto de abundância de oferta de empregos, por exemplo, os empregados sentem-se menos vulneráveis as pressões impostas pela organização na sua gestão diária, podendo inclusive buscar oportunidades em outros ambientes. Esse movimento torna-se menos perceptivo quando há existência de restrições de oferta de trabalho e de crise no cenário político econômico. Nas organizações, a comunicação com os empregados é considerada um processo composto por iniciativas de informação e relacionamento com os empregados, em que suas funções e características são variáveis, de acordo com cada realidade e contexto.

Outros papéis são atribuídos à comunicação interna além da mediação. Likely (2008) indica cinco funções deste processo: comunicadora (reportar, facilitar e democratizar); educadora (treinar e orientar); agente de mudança; consultora de comunicação (orientador); e estrategista organizacional (relacionamento). O autor mostra que a função comunicadora abrange o estabelecimento dos fluxos, a escolha dos canais e o detalhamento das mensagens. A função educadora refere-se ao papel do profissional de comunicação interna de capacitar e desenvolver competências das lideranças e representantes da organização para as suas relações internas com empregados em

seus vários níveis, promovendo a comunicação face a face e o desdobramento de mensagens estabelecidas pela organização. Na função de agente de mudança, a comunicação interna está focada em contribuir para as mudanças que ocorrem dentro da organização, liderando questões relativas aos fluxos internos de comunicação e informação e de relacionamento empregados e lideranças. A função consultora envolve orientações sobre a comunicação interna repassadas com o objetivo de aprimorar o processo. Na última função, de estrategista, o profissional que responde pela comunicação interna contribui para desenvolver uma visão mais ampla do processo e do conjunto da comunicação, focando em contribuir para a estratégia da organização. A abordagem apresentada por Likely (2008) é baseada numa concepção unilateral da comunicação, com o foco na visão da organização para os empregados, sem considerar as interações e os posicionamentos dos seus interlocutores internos.

Outra abordagem é proposta por Kalla (2005), contemplando quatro domínios ou instâncias para compreensão da comunicação interna: comunicação empresarial, gerencial, corporativa e organizacional. O domínio da comunicação empresarial enfatiza as competências de comunicação dos empregados e o da comunicação gerencial se volta para a capacidade e a habilidade de comunicação das lideranças. Já o domínio da comunicação corporativa abrange os fluxos de comunicação formal, e o da comunicação organizacional se relaciona a questões filosóficas e teóricas do processo comunicacional no ambiente interno das organizações. Para a autora, os empregados compreendem as estratégias organizacionais quando há acesso múltiplo a todas essas instâncias o que requer fornecimento de

fontes variadas de comunicação para um balanceamento das expectativas dos empregados. (KALLA, 2005). Oliveira; Paula (2009) também 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 e 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: a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada. 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.

DISPUTA DE SENTIDOS EM CIRCULAÇÃO

A abordagem contemplada neste capítulo evidencia que os interlocutores estão em constante interação, na qual as trocas simbólicas têm uma centralidade e, como ressalta Baldissera (2008, p. 41), "[...] a comunicação atualiza-se como lugar organizativo dos sentidos postos em circulação". Nesse sentido, as relações entre os interlocutores e as organizações apresentam uma circularidade de sentidos, num processo dialógico (OLIVEIRA; PAULA, 2007), cuja compreensão é importante para a estruturação da comunicação em uma organização.

Essa concepção reforça as relações no contexto organizacional como fator determinante para o processo comunicacional. As relações pressupõem o reconhecimento de que o sentido é formado "no outro", e que no momento de troca, tanto os representantes da organização quanto seus interlocutores geram novos significados e sentidos. Quando as trocas simbólicas acontecem, sentidos são postos em circulação (BALDISSERA, 2003). A "[...] comunicação é relação, assim como organização é relação." (BALDISSERA, 2008, p. 42). As relações humanas têm em sua centralidade as interações entre os indivíduos tendo como reconhecimento o princípio da alteridade, da compreensão e do entendimento entre os seres sociais, que se relacionam por meio de trocas simbólicas, da interação subjetiva e da intersubjetividade.

A comunicação é um processo social básico em que existe a produção e compartilhamento de sentidos, baseados em questões simbólicas e problematizado perante suas múltiplas formas e complexidade na contemporaneidade (FRANÇA, 2001; FRANÇA 2007b). A comunicação é relacional e está presente nos processos interpessoais, organizacionais e sociais baseadas na produção, na circulação e na troca de significados

(MARCHIORI, 2008c). No contexto organizacional, conforme Baldissera (2010), pressupõe a construção e a disputa de sentidos. As experiências culturais e históricas dos indivíduos influenciam e provocam conflitos e interpretações na disputa de sentidos e significação das mensagens postas em circulação (BALDISSERA, 2008), seja nas relações pessoais, seja nos processos midiatizados.

Não existe construção de sentido sem tensionamento. sem ambiguidade e sem relação entre indivíduos ou grupos. Os sentidos postos em circulação no ambiente interno das organizações são essenciais no contexto das relações internas, uma vez que, sem esta troca simbólica, não há interação. Os paradigmas que estão postos na contemporaneidade apresentam desafios para relações entre os atores socais e mostram particularidades nas relações entre os trabalhadores e as organizações. Os indivíduos estão se deslocando dos seus referenciais normativos, na ausência de modelos identificatórios e simbólicos causando uma mudanca no modo de produção antes econômico para um modelo baseado em fonte de significados "Convivemos com as possibilidades, a construção e desconstrução dos sentidos, os textos e hipertextos, o presente determinado pela antecipação do futuro, as representações e simulacros." (ALMEIDA, 2008, p. 33).

Trocas simbólicas são constantes, entre todos os níveis, em todos os sentidos, sem restrições. A compreensão dos processos de construção e de disputa de sentidos torna-se fundamental para que a área de comunicação interna tenha efetivamente um papel de mediação das relações entre a organização e os interlocutores internos e externos. Este papel de mediação se materializa por meio da criação de oportunidades de

interações e da produção de conteúdos comunicacionais pela área de comunicação. Já a circulação de mensagens é o espaço de reconhecimento, da troca, das ocorrências interacionais (BRAGA, 2012).

Na maioria dos casos, os fatos reportados no processo de comunicação com os empregados são intencionalmente estruturados e formatados para veiculação interna, criando e recriando sentidos. Sentidos são colocados em circulação, o processo de recepção, compreensão e reprodução pode ser influenciado, mas é impossível de ser garantido ou controlado. É com essa incerteza que são conduzidas as reflexões deste trabalho sobre a comunicação interna no contexto organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma comunicação livre e aberta, em que o diálogo é utilizado para reduzir tensões e criar sentido comunitário, pode ser a alternativa para as relações estabelecidas no cenário contemporâneo, com mudanças rápidas, posicionamentos plurais e uma interdependência entre os interlocutores cada vez mais perceptíveis. Na busca de uma relação mais livre e aberta, existem duas prerrogativas: uma abertura para a interação sem tentativas de controle e imposições e propostas que alterem as preconcepções existentes no processo interacional presente. O foco é na melhoria nas formas existentes e já praticadas de conversação aberta, diálogo e colaboração.

Mudanças precisam ser consideradas nas análises das organizações, que não são entidades estáticas, estão em constante mutação e transformação, gerando ressignificação. Os empregados também estão em constante evolução, passando por um processo de questionamento e interface na busca dos seus objetivos pessoais. Este é o contexto em que a comunicação e as relações entre os diversos interlocutores se materializam: são momentos de trocas simbólicas constantes e frequentes interações.

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.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. A construção de sentido do discurso organizacional e o papel das mídias. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto organizacional midiatizado**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2014. (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional, 8). No prelo.

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. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realidade e o sofrimento. 2012. Disponível em: http://issuu.com/alaic/docs/gt2-resumos/400. Acessado em: 10 jan 2014.

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. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 61-76.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da Comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa (Org.). **O diálogo possível:** comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 31-50.

BALDISSERA, Rudimar. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revista Fronteiras: Estudos Midiáticos**, v. 10, n. 3, p. 193-200, set./dez. 2008.

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

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. Trad. Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. 334 p.

BRAGA, José Luis. Circuitos versus campos sociais. In: MATTOS, Maria Ângela; JANOTTI JUNIOR, Jeder; JACKS, Nilda (Org.). **Mediação e midiatização**. Salvador: EDUFBA, 2012. p. 31-52.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010. Capítulo 3, p. 83-101.

FOMBRUN, C. J; RIEL, C. B. M. V. **Essentials of corporate communication.** Nova York: Routledge, 2007. 306p.

FRANÇA, Vera Veiga. **Interações comunicacionais**: a matriz conceitual de G.H Mead. Trabalho apresentado no XVI Encontro da Compós, Curitiba, 2007a, Curitiba.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto da comunicação. A comunicação do objeto. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz Carlos; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2007b. p. 39-60.

FRANÇA, Vera Veiga. **Paradigmas da comunicação:** conhecer o quê? Trabalho apresentado no X Encontro da Compós, Brasília, 2001.

GIOIA, Dennis; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 433-448, 1991. KALLA, Hanna K. Integrated internal communications: a multidisciplinar perspective. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 302-314, 2005.

KUNSCH, Margarida. A dimensão humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, jul./dez. 2012.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003

LARKIN, T. J.; LARKIN, S. Reaching and changing frontline employees. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 3, p. 95-104, May/Jun. 1996.

LIKELY, Fraser. Securing the function the greatest protection. **Strategic Communication Management,** v. 12, n. 3, p. 15, Apr./May 2008.

LIMA, Fábia. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. Intefaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 109-127.

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. 2008a. p. 205-222. MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna**: um olhar mais amplo no contexto das organizações. Trabalho apresentado no IX Congreso Latinoamericano de Investigación de la Comunicación, México, 2008b.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacion**al: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano: Difusão, 2008c. 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.

MORIN, Edgard. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução Eliane Lisboa. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. 120 p.

NASSAR, Paulo. **Comunicação todo dia**: coletânea de artigos publicados no Terra Maganize. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009. 247 p.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene. Introdução: redes sociais na comunicação das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene. **Redes sociais, comunicação, organizações.** São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2012. p. 15-22.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza (Org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 91-108.

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 na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. **FISEC Estratégias,** Ano 5, n. 14, p. 31-51. 2010a.

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.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007. 80 p.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Contra tendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea **no Brasil**. Trabalho apresentado no XX Encontro Nacional da Compós, Porto Alegre, 2011.

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.

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.

NOTAS

- 67 Paulo Henrique Leal Soares, professor IEC/PUC-Minas, mestre pela PUC-Minas e diretor de Comunicação da Vale. Email: paulohenriquelealsoares@gmail.com.
- 68 Ana Luisa de Castro Almeida, professora Mestrado PUC-Minas e diretora do Reputation Institute. Email: analuisa.puc@gmail.com.
- 69 Denominação utilizada pelos integrantes do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, docentes e acadêmicos (SCROFERNEKER, 2011). Esta abordagem é embasada no paradigma relacional, proposto por Vera Veiga França com base na bilateralidade entre interlocutores (LIMA; BASTOS, 2012), e no modelo de interação

comunicacional dialógica, desenvolvido por Ivone de Lourdes Oliveira em sua tese de doutorado em 2002 (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

- 70 Nessa abordagem, um grupo de indivíduos que se relacionam com as organizações é denominado de interlocutores (OLIVEIRA, 2012). Outros autores, com outras abordagens, utilizam termos como: públicos, públicos de interesses, grupos de relacionamento, parte interessada ou *stakeholders*.
- 71 O termo organização é utilizado para denominar todo o tipo e modelo de grupos, empresas privadas, órgãos públicos, organizações não governamentais, associações, etc.
- 72 Empregado será utilizado como sinônimo de público interno da organização. Também denominado como funcionário, colaborador ou força de trabalho. Faz-se aqui uma diferença entre os empregados e a liderança das organizações, também designados de gestores.
- 73 Liderança será o termo utilizado para designar o grupo de empregados da organização, responsável por definir as macroestratégias, a condução e o gerenciamento das organizações. Também são denominados de gestores, gerentes ou supervisores.
- 74 Do inglês, indivíduos que estão dentro das organizações.

75 Do inglês, indivíduos que estão fora das organizações.

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UMA POSSIBILIDADE DE GESTÃO SOBRE A PLURALIDADE DAS NARRATIVAS NA PRÁTICA DA ESTRATÉGIA E DA COMUNICAÇÃO

Renata Cássia Andreoni de Souza⁷⁶ Victor Márcio Laus Reis Gomes⁷⁷

RESUMO

Este artigo aborda a temática da memória organizacional, chamando a atenção para as potencialidades das narrativas na administração dos processos organizacionais. As narrativas, coletadas entre os diferentes sujeitos que (re) constituem esses espaços, são carregadas de informações, conhecimentos, sentidos e significados. Dessa forma, buscamos refletir sobre as possibilidades de essas narrativas fazerem parte da gestão da organização, atuando sobre a prática da estratégia e de seus processos comunicacionais.

Palavras-chave: Memória Organizacional; Comunicação; Narrativas; Estratégia.

As características da sociedade contemporânea, após o advento das novas tecnologias e da globalização, passaram a resignificar a importância da memória sobre realidades sociais e

organizacionais. Tais fatores alteraram as noções de tempo e espaço; o presente não mais se restringe sobre a recordação e a esperança, na relação histórica entre o passado experimentado e o futuro como horizonte de expectativas (KOSELLECK, 1993). As transformações tecnológicas acabaram por desestabilizar percepções e relações modernas, reconfigurando posturas e costumes, a partir da expansão do espaço sincrônico, constituindo uma nova realidade espaço-temporal.

Sob uma perspectiva histórica, as transformações, das últimas duas décadas, fazem parte de um processo recente e, portanto, demandam um esforço para desenvolvermos um olhar crítico sobre tais fatores, características e implicações. O fato de estarmos diretamente envolvidos, de sermos os atores/autores desse processo histórico, pode nos conduzir a uma postura de observação e ação a partir de um senso comum.

Com o propósito de refletir e discutir sobre um senso crítico da memória na realidade organizacional da contemporaneidade suscitamos algumas questões para serem (re)pensadas. A memória começa a ser temática abordada nas empresas brasileiras no período em que o país inicia seu processo de redemocratização, após o fim da ditadura militar (1964-1985). Através de uma busca pelos sites de empresas e conglomerados nacionais e multinacionais com atuação no Brasil, localizamos as primeiras iniciativas empresariais na área da memória, ainda na década de 1980. Na Bahia, em 1984, foi inaugurado o Núcleo de Memória Odebrecht, atualmente denominado Núcleo da Cultura Odebrecht, que tem destacado como seu principal propósito "[...] impulsionar conquistas no futuro, por meio do aprendizado com as experiências do passado"⁷⁸. Ainda nos anos 80,

ressaltamos a criação do Centro de Memória da Eletropaulo e do Centro de Documentação e Memória da Klabin, ambos inaugurados em 1989.

Todavia os primeiros trabalhos na área da memória empresarial (2) tenham surgido no cenário brasileiro na década de 1980, foi nos anos 90 que essas iniciativas se multiplicaram, ganhando continuidade no início do novo milênio. Destacamos alguns exemplos: Centro de Documentação e Memória Grupo Ultra (SP, 1992); Centro de Memória Bunge (SP, 1994); Pró-Memória Vonpar-Coca Cola (RS, 1998); Centro de Documentação e Informação Memória Gerdau (RS, 1999); Memória Globo (RJ, 1999); Vale Memória (ES, 2001); Centro de Memória e Referência Aberje (RS, 2001); Projeto Memória BNDES (RJ, 2001); Centro de História Unilever (RJ, 2001); Memória Votorantim (MG, 2003); Programa Memória Petrobrás (RJ, 2004) e Unidade de Documentação e Memória Carris (RS, 2011).

A partir dos exemplos supracitados podemos perceber um pungente crescimento do trabalho com a memória nas empresas, em diferentes localidades do país. Tais movimentos ocorrem, principalmente, nas comemorações em que as instituições completam uma "data cheia" (grifo nosso), ou seja, no fechamento de mais uma década (50, 60, 80, 100 etc.). Através de uma busca na internet e na bibliografia consultada sobre a temática, podemos identificar que alguns projetos/programas⁸⁰ de memória organizacional ganham continuidade e espaço na prática da estratégia das organizações. Em outros casos, percebe-se uma postura diferente, na medida em que o trabalho é realizado somente durante a ocasião festiva, perdendo importância no ano subsequente à data comemorativa ou,

então, após algum tempo, por motivos distintos e dispersos. Entende-se que tais fatores não estão devidamente refletidos e esclarecidos para uma melhor compreensão do processo da memória organizacional na contemporaneidade, questão que aponta a necessidade de um aprofundamento do estudo sobre essas posturas e atuações.

Nesse sentido, buscou-se refletir sobre perspectivas mais contínuas e transversais da memória, abordando a memória organizacional como produto e produtora de discursos memorialísticos⁸¹. Nosso enfoque abarca as dimensões simbólicas, as representações afetivas⁸² e cognitivas, os elementos intangíveis, as estratégias e os processos comunicacionais que se (re)estabelecem no ambiente organizacional, a partir da gestão de suas memórias. Para tanto, este artigo tem o propósito de refletir sobre as potencialidades das narrativas nesse cenário, enquanto ativos memorialísticos da comunicação, do conhecimento e da estratégia⁸³ organizacionais.

MEMÓRIA/CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Abordamos o conceito de comunicação, apresentando alguns referenciais que indicam alguns pontos de partida para esta reflexão. Entende-se que o comportamento humano é orientado por símbolos, que formam o núcleo da comunicação. Os significados são constituídos a partir de processos simbólicos, que necessitam ser interpretados e acordados de maneira interpessoal. Assim, os símbolos pressupõem consenso,

permitindo estruturar não somente a interação, mas o próprio mundo vivido pelas pessoas num determinado contexto social.

França (2010) enfatiza a necessidade de se perceber e trabalhar o processo comunicacional a partir da sua circularidade e globalidade, abarcando e compreendendo suas três dinâmicas fundamentais: inter-relação; produção de sentidos e o contexto sociocultural. Dessa forma, a comunicação ultrapassa as dimensões lineares, mecanicistas e utilitaristas.

[...] a comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) e inserido em determinado contexto sobre o qual atua e do qual recebe os reflexos. [...] Trata-se portanto, o processo comunicativo, de algo vivo, dinâmico, instituidor – instituidor de sentidos e de relações; lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e se constroem socialmente; espaço de realização e renovação da cultura (FRANÇA, 2001, s/p).

Nesta proposta abordamos a comunicação nos espaços organizacionais, portanto, compreende-se que a organização se constitui em associações de sujeitos em relação, o que pressupõe uma rede de interesses e intencionalidades diversas. Conforme Baldissera (2010, p. 63) "[...] cada sujeito que constitui a organização tem seus objetivos próprios e tende a agir nesse sentido".

Este é um dos desafios contemporâneos para a administração da comunicação organizacional: conviver com essa polifonia de discursos que se entrecruzam caleidoscopicamente nas redes interacionais do universo corporativo. [...] as organizações não são apenas locais para cumprir metas e gerar resultados, mas também espaços de vivências comunicativas, em que se integram e se confrontam múltiplos projetos de cumplicidade existencial (ROMAN, 2009, p. 155-156).

O fato de analisarmos uma estrutura em sua pretensa totalidade não nos permite ignorar suas unidades e pluralidades. Da mesma forma, quando realizado um recorte focalizado, não é indicado desconsiderar a multiplicidade no qual ele está inserido. Portanto, propomos considerar a unidade na diversidade, assim como a diversidade na unidade. Em oposição a pilares que orientaram a ciência clássica como os princípios da redução e da separabilidade, que isolam os objetos de seus meios, temos a indissociabilidade, propondo uma via de aproximação, diálogo e relação, buscando pontos de confluência entre as complexas singularidades da matéria e do espírito. Na perspectiva da Complexidade (MORIN, 2008), tende-se a perceber que a comunicação organizacional compreende todos os processos e constructos simbólicos, legitimando, despertando, transformando e (re)significando valores, posturas e posicionamentos dos sujeitos e das subjetividades que interagem sobre a (e na) realidade polissêmica da organização.

A expansão das prerrogativas memorialísticas no presente pode ser encarada como um processo estratégico de controle sobre a condição efêmera das relações de identificação. Neste cenário, podemos dizer que as relações com a memória estão elevadas à potência superlativa, na qual o antigo – o retrô – e o nostálgico se tornaram elementos que agregam valor. Dessa forma, podemos perceber a memória como estratégia de poder e de constituição de identidade, referenciando-a como um importante processo para as organizações. De acordo com Catroga (2001, p. 26, grifos do autor) a memória "[...] visa inserir os indivíduos em cadeias de *filiação identitária, distinguindo-os e diferenciando-se* em relação a outros [...]".

Nessa perspectiva, ressaltamos a seletividade como característica precípua da memória, pois ela não se constitui apenas de lembrancas, mas, também, de esquecimentos. A memória é dialógica (MORIN, 2008), dois elementos (esquecimento e lembrança) que são aparentemente contraditórios, se tornam essenciais para a constituição dessa unidade: a memória. Conforme apresenta Izquierdo, em entrevista concedida a Mayra Sarak (2012), "Precisamos apagar memórias para guardar outras. [...] Se você ou eu não pudéssemos esquecê-la tão logo, o nosso intelecto entraria em uma grande confusão"84. A seleção, seja realizada de maneira consciente ou inconsciente, é inevitável na (re) constituição da memória e, portanto, está presente em qualquer discurso memorialístico, seja ele empresarial, ou não. O que entendemos importante ressaltar e refletir sobre a memória organizacional não está no fato de que os discursos "sofrerão" (grifo nosso) intervenções seletivas, mas nas suas possibilidades multidirecionais para a organização contemporânea e seus diferentes públicos.

Pensar a memória organizacional de forma transversal à gestão da estratégia nas, e das, organizações tende a constituir

uma prática de gerenciamento de seus ativos intangíveis – afetivos e intelectuais – potencializando sua dinâmica, com mais fluidez e eficiência nos processos. Tal postura torna-se ainda mais relevante na medida em que os ambientes empresariais acumulam, cada vez mais, uma grande quantidade de documentos e informações. Morin (2003) pondera que a quantidade excessiva de informações, sem a organização devida, pode levar à escassez de conhecimento, haja vista que "[...] a informação não é conhecimento, pois o conhecimento é resultado da organização da informação" (MORIN, 2003, p. 08).

No que se refere à relação da memória com o conhecimento, nossa abordagem propõe pensar a memória organizacional para além de uma "ferramenta" (grifo nosso) de armazenamento de informações, mas como elemento essencial na gestão da organização, podendo atuar sobre os processos de decisão; a aprendizagem organizacional; a valorização da marca e (re) constituição de vínculos. Dessa forma, compreende-se a memória em um ciclo dinâmico, que envolve aquisição, disseminação, utilização, identificação, preservação e desenvolvimento de conhecimentos, atuando, de diferentes maneiras, sobre a diversidade do conhecimento organizacional (MORESI, 2006). A relação entre memória e conhecimento organizacional vem conquistando espaço nas investigações acadêmicas, em diferentes programas de pesquisa, como na administração, na comunicação social, na psicologia organizacional, na tecnologia e ciências da informação e na engenharia e gestão do conhecimento.

O conhecimento organizacional é constituído por uma base de dados internos e externos (re)processados que podem se transformar em informações e conhecimentos preponderantes à organização e seus indivíduos. Além disso, destacamos as experiências adquiridas e compartilhadas de seus recursos utilizados e (re)apropriados sobre os diferentes conhecimentos que coabitam a organização (individuais, coletivos, institucionais). Sobre a importância de se trabalhar a gestão do conhecimento organizacional (CO), Laspisa (2007) coloca que

[...] o conhecimento organizacional está intimamente ligado ao conhecimento do individual, e sendo assim, a rotatividade dos membros dentro de uma organização tem uma significativa influência no CO da mesma. A entrada e saída dos indivíduos dentro de uma organização são inevitáveis, porém, o desafio imposto à organização concentra-se na sua capacidade de captar e registrar o conhecimento dos seus membros [...] (LASPISA, 2007, p. 36).

O conhecimento passa a ser percebido pela organização como um ativo estratégico, fazendo com que, em suma, a gestão do conhecimento se ocupe com duas prerrogativas essenciais, o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos. Nessa perspectiva a memória organizacional acaba sendo um componente decisivo para o CO, no sentido de capturar, reunir, organizar e preservar os conhecimentos dos trabalhadores, podendo reutilizá-los e (re) significá-los quando necessário, ao longo da atuação da empresa. De acordo com a citação abaixo, Gandon (2001), valendo-se da reflexão de dois autores, reitera a importância da memória empresarial no crescimento do conhecimento organizacional.

A memória corporativa é uma representação de conhecimento e informação explícita, desencorpada e persistente em uma organização, a fim de facilitar seu acesso e reutilização pelos membros da organização para as suas tarefas [Rabarijaona et al., 2000]. A participação na construção do sistema de gestão da memória corporativa é uma integração coerente do conhecimento disperso em uma corporação com o objetivo de promover o crescimento do conhecimento, da comunicação do conhecimento, e, no geral, na preservação do conhecimento organizacional [Steels, 1993]. (GANDON, 2001, p. 1, tradução nossa).

Cientes da importância e das possíveis potencialidades da memória no cenário social e empresarial contemporâneo, grandes empresas e conglomerados no Brasil se reuniram, em 2010, para a criação da "Rede de Centros de Memória Empresarial", realizando, desde então, encontros periódicos. De acordo com Teixeira (2012), em reportagem no "Portal Carreira e Sucesso" A Rede se constitui como um circuito de Instituições, que por interesses diversos, fundaram Centros de Documentação e Memória, que buscam refletir e trocar experiências, metodologias e diretrizes na área da memória empresarial. Essa movimentação em torno da memória, pelo segmento empresarial, conduz à preponderância da Academia se apropriar cada vez mais dessa temática, buscando refletir e dialogar sobre possibilidades e potencialidades.

A MEMÓRIA ORAL NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

Quando utilizadas e consideradas, as memórias orais podem ser percebidas como representações, dando assim um caráter multidimensional e plural sobre as possíveis análises, interpretações e produções de uma narrativa histórica. Tal afirmativa, não tem propósito de reduzir a importância da escrita, pois "as fontes escritas e orais não são mutuamente excludentes" (PORTELLI, 1997, p. 26).

Quando tratamos sobre fontes orais, é importante considerarmos aspectos fundamentais da oralidade: o volume e o ritmo do discurso, as pausas, o silêncio, a entonação, as exclamações. No processo de transcrição, a pretensa proposta de uma reconstrução literal fidedigna do falado ao texto passará, inevitavelmente, pela interpretação do transcritor. A adição arbitrária de sinais de pontuação se constitui como um caminho possível de representar as nuances da fala do relator. Porém, a transcrição transforma o auditivo no visual, fato que implicará percepções individuais que, invariavelmente, acarretarão em alterações no e do discurso.

A primeira coisa que torna a história oral diferente, portanto, é aquela que nos conta menos sobre eventos que sobre significados. [...] Fontes orais contam-nos não apenas o que o povo fez, mas o que queria fazer, o que acreditava estar fazendo e o que agora pensa que fez. Fontes orais podem não adicionar muito ao que sabemos, por exemplo, o custo material de uma greve para os trabalhadores envolvidos; mas conta-nos bastante sobre

seus custos psicológicos (PORTELLI, 1997, p. 31, grifos do autor).

As considerações de Portelli (1997) sobre a importância das fontes orais são muito significativas para pensarmos os programas de memória oral desenvolvidos por empresas com seus funcionários, bem como sobre o uso desses depoimentos, ou seja, da gestão dessas memórias/informações. Conforme aponta Damante (2000), "[...] história e memória podem ser poderosas ferramentas para a construção de marca, imagem institucional e consolidação da cultura e da comunicação organizacional" (DAMANTE,2000, p.01).

O historiador inglês Paul Thompson 86 destaca pontos importantes sobre a relevância da história oral. O pesquisador aponta a história oral como um caminho interessante para que as pessoas se percebam como integrantes e constituintes da história, reforçando as identidades. Nesse sentido, Thompson (2000, p.01) ressalta que "[...] não é só onde as pessoas vivem, mas também no local de trabalho, [...] cria um vínculo com a empresa, mas também dá um caráter local e mais comprometido da pessoa com aquele lugar em que ela está". Em pergunta sobre como uma empresa pode começar a pensar em história oral, qual a filosofia que ela precisa ter, o autor postula que,

O essencial é que, na medida em que uma empresa tenha como filosofia o fato de ser feita por pessoas e que a motivação e o comprometimento delas com esse trabalho é o que faz o sucesso da organização, essa instituição tem uma consciência perfeita para usar a história oral. Se ela acredita no potencial de criatividade de seus trabalhadores, percebe que suas pessoas são fontes não só de força mecânica, mas de criatividade, de trabalho, de comprometimento, de avanço, essa empresa está muito aberta para a história oral. Filosoficamente, quando a empresa não percebe isso, não está pronta para o trabalho de história oral (THOMPSON, 2000, p.04).

Ao pensarmos e ponderarmos sobre a possibilidade de gestão das memórias/informações coletadas, outro ponto importante a ser ressaltado é a perspectiva relacional da fonte oral, que se constitui sob um processo compartilhado entre entrevistador e entrevistado. Mesmo que a entrevista seja conduzida de forma aberta, sempre haverá o interesse do entrevistador por trás, indicando o caminho a ser percorrido pelo entrevistado. Nesta perspectiva, ressaltamos que não acreditamos na neutralidade absoluta, pois entendemos que essa é uma propriedade inalcançável entre nossas potencialidades reais.

NARRATIVAS E DISCURSOS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL - POSSIBILIDADE DE HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Esta análise não parte de premissas maniqueístas sobre a relação entre empresa e empregados. Partimos do princípio que as organizações são espaços polissêmicos, constituídos por uma pluralidade de sujeitos com suas idiossincrasias e competências

distintas. O cenário organizacional é composto através da interação e inter-relação entre esses diferentes sujeitos, que vão tecendo a teia organizacional, por diferentes convergências, formando pontos de encontros e desencontros. Portanto, a comunicação ocupa um lugar especial, estratégico, na medida em que ela é o lugar da fala, da interação e do conhecimento (MARCHIORI, 2009).

De acordo com Lussier (2008, p.5-6), a comunicação flui pela estrutura e afeta o comportamento, as relações humanas e o desempenho organizacional. Para o autor relações humanas significam "interações entre as pessoas" em uma situação de ganha-ganha, ou seja, tanto as organizações como os empregados precisam atingir seus objetivos, sendo fundamental entender que uma "organização emprega a pessoa como um todo e não somente suas habilidades de trabalho" (MARCHIORI, 2009, p.140, grifos da autora)⁸².

A organização é um organismo vivo, composta por diferentes energias pulsantes que interagem constantemente com ela de maneira dialógica e recursiva. Assim, quando a organização se propõe a trabalhar sobre as diferentes narrativas que constituem sua trajetória, podemos identificar a tentativa de destacar e evidenciar essas diferentes vozes. Tal postura tende a indicar sua atenção sobre as subjetividades em gestionar seus ativos intangíveis, (re) pensando, refletindo e (re)conhecendo as diferentes percepções, informações, sensações e conhecimentos. Nesse sentido, desenvolver ações de coleta, preservação e divulgação de depoimentos, através das reminiscências

e vivências, dos seus funcionários, pode permitir "[...] que a descrição das grandes estruturas dê lugar a uma história dos homens" (FERREIRA, 1994, p.08).

Só quando temos companhias vivas é que nossos locais de trabalho se tornam algo mais que um lugar aonde se viva para ganhar dinheiro. Quando as empresas são vivas, os locais de trabalho passam a ser um lugar aonde se vai para florescer e desenvolver-se como ser humano. Uma companhia viva é um lugar onde a grande energia que todos possuímos tem a oportunidade de frutificar. Máquinas não tem criatividade. Entidades vivas, sim (OSTERBERG; MAKRAY; MOLLNER, 1993 apud REBOUÇAS, 2010, p. 199).

Putman (2009) trabalha com o uso de metáforas sobre o estudo da comunicação organizacional e das relações públicas. Nesse caso, destacamos duas metáforas que entendemos mais pertinentes para o nosso estudo: a do discurso e a do símbolo. Respectivamente, a primeira está relacionada a toda produção de mensagens desenvolvidas e utilizadas pela organização, na busca de se comunicar com seus diferentes públicos. Nesse sentido, percebemos, a partir da perspectiva recursiva (MORIN, 2008), que os projetos/programas de memória, são constituídos por discursos, ao mesmo tempo em que constituem e (re)significam outros discursos. Assim, o que denominamos como discursos organizacionais memorialísticos, fazem parte dos processos comunicacionais da organização, composto pela pluralidade de vozes e enunciados que coabitam na, e dão forma a, instituição.

A metáfora do símbolo está relacionada aos significados (re)construídos sobre a (e na) organização. Putman (2009) destaca a importância da cocriação de narrativas e o compartilhamento de experiências para que as pessoas se sintam pertencentes e atuantes no espaço organizacional. "A comunicação nessa metáfora refere-se à sensibilização e à interpretação de símbolos relacionados à identidade organizacional" (PUTMAN, 2009, p.61). Os projetos/programas de memória organizacional encontram nessa metáfora subsídios para desenvolver ações que buscam coletar e promover narrativas que evidenciam uma construção compartilhada, destacando os atores organizacionais como sujeitos constituintes de sua trajetória e seus significados.

Percebe-se nas duas metáforas de Putman (2009) supracitadas características que corroboram a compreensão de que os projetos/programas de memória organizacional podem potencializar a humanização das e nas organizações. Nessa perspectiva, eles não são pensados e desenvolvidos em ações pontuais, em caráter comemorativo, mas indissociáveis dos processos da cultura e da comunicação organizacional, bem como das relações de poder, pois historicizam a trajetória da instituição, destacando os atores organizacionais como sujeitos cocriadores desse processo.

A memória organizacional é uma alternativa de a instituição perceber, evidenciar e trabalhar sobre características emocionais, afetivas, informacionais, comportamentais e humanas. Na medida em que as empresas buscam se aproximar e se apropriar dessas subjetividades e desses conhecimentos, para pensar em processos de gestão e estratégias, podemos supor que a organização reconhece a importância de seus ativos intangíveis, de seus recursos humanos. Quando as narrativas individuais e plurais são agregadas e consideradas pela gestão, as diferentes informações e memórias podem vir a gerar vínculos e conhecimentos nesses espaços. Assim, por meio da comunicação, a multiplicidade de reminiscências e vozes ganha lugar de fala e escuta, (re)constituindo discursos memorialísticos organizacionais através da produção e do compartilhamento de sentidos entre os diferentes sujeitos (FRANÇA, 2001, 2010; BALDISSERA, 2010).

CONSIDERAÇÕES

Ações mnêmicas esparsas e produtos de memória comemorativos podem acabar por estigmatizar a memória organizacional como sinônimo de atividades e produções celebrativas, com potencialidades efêmeras. Nessa abordagem, a memória tende a ser percebida e desenvolvida como algo "menor" na instituição, com esforços e efeitos sazonais. Sobre outra perspectiva, apresentamos nosso olhar sobre a memória a partir das potencialidades das narrativas, desenvolvidas, coletadas, reunidas e administradas a partir de ações de memória oral. Para tanto, buscamos na Complexidade, a transversalidade que a memória organizacional nos possibilita.

Trabalhar a memória empresarial de maneira comemorativa e sazonal faz parte do senso comum. As empresas, ao se aproximarem da data de sua fundação, são conduzidas a pensarem na importância da sua história e de suas memórias, impulsionando o desenvolvimento de ações e produtos memorialísticos/ comemorativos. Esse "despertar" (grifo nosso) é intensificado nos momentos em que se comemoram as viradas de

décadas, por representarem o cumprimento de mais um ciclo de atuação e produção. Dessa forma, podemos perceber a memória organizacional baseada em premissas constituídas pelo senso comum

Os projetos/programas de memória empresarial que atuam sobre as diferentes narrativas organizacionais, desenvolvidos em transversalidade as demais atividades institucionais – administrando relações, (inter) ações e conhecimentos, através de suas memórias – constituem-se enquanto possibilidade de gestão. A memória organizacional compreendida e desenvolvida dessa forma conduz o olhar empresarial para uma perspectiva mais humanizada, na qual os recursos intangíveis se tornam ativos preponderantes na gestão da estratégia da, e na, organização. Sob este entendimento, percebemos que a atenção da organização sobre a pluralidade de suas narrativas pode corroborar seus processos.

Entendemos que a perspectiva que apresentamos para se (re)pensar, compreender e desenvolver a memória – associada ao conhecimento, a comunicação e a estratégia organizacionais – é pertinente na sociedade contemporânea. Sob um contexto de instabilidade, descontinuidade, insegurança, fragmentação, acúmulo de informações e vulnerabilidade, faz-se importante administrar recursos humanos nos espaços sociais e organizacionais. Nessa perspectiva, os projetos/programas de memória se constituem como ativos intangíveis nos processos da gestão organizacional. Por conseguinte, o trabalho de memória organizacional se constitui como possibilidade de se atentar para a pluralidade de sentidos e significações, despertados e (re) constituídos no espaço organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDREONI, Renata. **Proposta teórico-conceitual da memória empresarial**: Um caminhar de potencialidades, Porto Alegre: Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), 2011.

BALDISSERA, Rudimar. Organização como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2010, p. 61-75.

CATROGA. Fernando. **Memória, História e Historiografia.** Coimbra: Quarteto Editora, 2001.

DAMANTE, Nara. **Recordar é Viver**. Entrevista com Paul Thompson. Disponível em: < http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_36_entrevista.htm > Acesso em: 05 ago. 2010.

DAMÁSIO, Antônio. **O Livro da Consciência:** a construção do cérebro consciente. Lisboa: Círculo de Leitores e Temas e Debates, 2010.

FERREIRA, Marieta de Moraes. História oral: um inventário das diferenças. In: **Abordagens e uso da história oral.** Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1994, p. 1-13. FRANÇA, Vera Veiga. O Objetivo da Comunicação/A Comunicação como Objeto. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luis C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação** –

conceitos, escolas e tendências. 10 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2010, p. 39-60.

FRANÇA, Vera Veiga. Paradigmas da Comunicação: conhecer o que? In. **Ciberlegenda**, n. 5, 2001. Disponível em: < www.uff.br/mestcii/vera1.htm> Acesso em: 15 dez. 2012.

GANDON, Fabien. **Engineering an Ontology for a Multi- Agents Corporate Memory System.** ACACIA, INRIA Sophia Antipolis, 2001. Disponível em: < ttp://138.96.0.43/acacia/fgandon/research/ismick2001/article-fabien_gandon_ismick2001.pdf Acesso em: 05 set. 2013.

HUYSSEN, Andreas. **Seduzidos pela Memória:** arquitetura, monumentos, mídia. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

KOSELLECK, Reinhart. **Futuro passado**. Rio de Janeiro: Contraponto: Ed. PUC-Rio, 2003.

LASPISA, David Frederick. A Influência do Conhecimento Individual na Memória Organizacional: Estudo de Caso em um Call Center. Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Orientadora: Dra. Ana Maria Bencciveni Franzoni, Florianópolis, 2007.

MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2 São Paulo: Saraiva, 2009. MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In. TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 453.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

______. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). In: **Revista FAMECOS.** Porto Alegre, n.20, abril de 2003.

PORTELLI, Alessandro. O que faz a História Oral Diferente. In. **Projeto História**. nº. 14, Fev. São Paulo, 1997.

PUTNAM, Linda. Metáfora da Comunicação Organizacional e o Papel das Relações Públicas. In. KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 43-67.

REBOUÇAS, Nádia. A comunicação como agente de transformação no ambiente empresarial. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 185-201.

NOTAS

76 Doutoranda em Comunicação Social (PUCRS), Mestre em Comunicação Social (PUCRS/Bolsista CAPES), Especialista em Gestão Cultural, Patrimonial e Turismo Sustentável (Fundación José Ortega y Gasset/Buenos Aires – ARG), Graduada em História (Centro Universitário Metodista do Sul – IPA).

77 Doutorando em Comunicação Social (PUCRS/Bolsista CAPES), Mestre em Administração (Unisinos), Master of Business Administration (University of Dallas), Especialista em Marketing (PUCRS), Graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda (PUCRS). Professor da FAPA (Faculdade Porto-Alegrense) e ESPM Sul.

78 Cf. Site da Organização Odebrecht – "Núcleo de Cultura Odebrecht". << http://www.odebrecht.com/organizacao-odebrecht/nucleo-cultura-odebrecht>>.

79 Em outros trabalhos e pesquisas desenvolvidas sobre a temática da memória nos espaços empresariais e organizacionais, podemos encontrar diferenças conceituais e de abordagem sobre as nomenclaturas "memória empresarial" e "memória organizacional". Entretanto, a partir da nossa perspectiva, essas diferentes expressões sobre a memória são entendidas como sinônimos. Sabe-se que na área da comunicação essas nomenclaturas já passaram por um processo de amadurecimento, no qual os pontos que delimitam as diferenças entre a comunicação empresarial e a comunicação organizacional estão mais esclarecidos. No caso da temática da memória, entendemos que essa construção teórica está em processo de desenvolvimento e, portanto, utilizamos empresarial e organizacional, neste

momento, como sinônimos.

- 80 Geralmente, a definição de Projeto está relacionada a um conjunto de atividades, com objetivos definidos, em um período de tempo restrito enquanto a definição de Programa tende a uma maior duração, que pode ser contínuo e reunir um grupo de projetos. Para maiores esclarecimentos, verificar MENEZES, Luís César de M. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2001. Entretanto, utilizamos a abordagem "projeto/programa", por perceber que as empresas não realizam efetivamente esta diferenciacão.
- 81 Entende-se que a memória está presente em qualquer discurso da organização, nos quais as memórias são advindas de práticas e vivências dos diferentes processos organizacionais. Dessa forma, podemos identificar que todo o discurso na, e da, organização é constituído por memória. Entretanto, denominamos como discursos memorialísticos somente aqueles que são elaborados e administrados através de projetos/programas de memória empresarial (ANDREONI, 2013).
- 82 Relacionadas à variedade das emoções (DAMÁSIO, 2010).
- 83 Morin (2008) diferencia as noções de programa e de estratégia. Um programa seria constituído por uma série de ações predeterminadas, a serem cumpridas em circunstâncias favoráveis, para atingir determinado objetivo. Já a estratégia seria determinada a partir de situações imprevistas, elementos adversos

e/ou adversários. Nesse sentido, partimos da concepção do autor, que propõe que as organizações devem ser capazes de tratar elementos que possam contribuir para elaboração e para o desenvolvimento da estratégia.

84 Entrevista concedida à Autopsia Review, em 19 de Dezembro de 2012. "Ivan Izquierdo – Pontos Importantes sobre a Memória". < http://autopsiareview.org/?p=1514>

85 Portal Carreira e Sucesso – "Memória Empresarial: A capacidade de ter o que contar", de 11 de Outubro de 2012. < http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/memoriaempresarial-a-capacidade-de-ter-o-que- contar#ixzz2eECR3Sj5>

86 Em entrevista concedida a Nara Damante, em 2000, quando veio ao Brasil palestrar no II Encontro Internacional de Museus Empresariais, organizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).

87 LUSSIER, 2008 apud MARCHIORI, 2009, p. 140.

RELAÇÕES PÚBLICAS E AS POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO COM FORNECEDORES: O CRITÉRIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ricardo Benevides⁸⁸ Maria Helena Carmo⁸⁹

RESUMO

Este trabalho investiga as novas implicações das relações entre as organizações e seus fornecedores. Discute alguns critérios que historicamente nortearam a condução dos gestores do relacionamento da cadeia de suprimentos. Também aborda o conceito de Responsabilidade Social Corporativa como novo critério imposto àquela relação, apontando algumas contribuições no âmbito das Relações Públicas à construção de políticas de comunicação com fornecedores.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Políticas de Comunicação; Relações Públicas; Fornecedores.

INTRODUÇÃO

Uma gráfica especializada em impressos no suporte plástico, em sua maioria adesivos, assistiu a uma enorme

transformação na maneira pela qual se estabeleceram suas relações com clientes ao longo dos últimos vinte anos. Atuando como fornecedora de servicos para grandes corporações do segmento de cosméticos - que em larga medida demandam a produção de rótulos naquela plataforma para seus produtos -, a pequena empresa passou gradativamente a ser cobrada em maior proporção e a partir de novos critérios, diferentes dos que regulavam sua interação comercial anterior. Nos novos contratos, as exigências poderiam ser de naturezas muito distintas. Para ser fornecedora de uma determinada organização, a gráfica precisaria revelar parte de suas informações financeiras (lucratividade, investimentos e mais); para vender servicos para outra empresa, a exigência seria no sentido de permitir auditorias externas, com o propósito de analisar a realidade da pequena gráfica nos seus mínimos detalhes - da origem da matéria-prima ao cumprimento rigoroso dos contratos de trabalho.

O caso real nos revela mais que uma circunstância particular, limitada a um setor da economia ou a um tipo de negócio. Na contemporaneidade, as implicações das relações com fornecedores são inevitavelmente mais numerosas do que há décadas atrás, e isto só se dá porque o mundo passou por uma série de mudanças de entendimento quanto ao que é propriamente a responsabilidade social de suas organizações. É bem verdade que essas mudanças não aconteceram da noite para o dia, tampouco que as empresas viram surgir as mencionadas exigências de uma hora para outra. A tomada de consciência da sociedade a respeito de suas questões mais profundas costuma se dar de modo gradual, muitas vezes pegando de surpresa pessoas e instituições engessadas em suas práticas e costumes.

O guestionamento poderia levar a pequena gráfica a ponderar sobre os motivos para fornecer seus dados mais particulares a uma empresa-compradora, numa relação que deveria ser autônoma, independente. A questão é que, a reboque deste tipo de exigência, vêm outras que afetam diretamente a atividade da empresa que terceiriza parte de sua operação. Para além disso, como sugere José Antônio Puppim de Oliveira, "empresas e cidadãos estão se conscientizando da importância de uma ação empresarial responsável, porque simplesmente é o que se deve esperar de uma empresa, ocasionando, com isso, mudancas" (2008, p. 9). E é justamente nesse contexto que as implicações mencionadas há pouco começam a se fazer visíveis. Se no passado, as relações entre organizações e seus fornecedores pareciam distantes do imaginário das sociedades, hoje se pode pensar que a corresponsabilização leva o senso comum a vê-las muitas vezes como uma coisa só.

Assim, assistimos uma empresa de material esportivo sofrer com a acusação de utilizar indiretamente mão-de-obra infantil, com impacto direto em suas vendas de produto, não restando muito espaço para desculpas – tendo origem na terceirização, o fato não a isenta perante a opinião pública, como poderia ocorrer em outros tempos. Outro caso é o da grande loja de departamento cujo nome⁹⁰ esteve envolvido num escândalo, a partir da revelação de que seus fornecedores utilizavam o trabalho em regime muito próximo ao da escravidão, razão pela qual o valor agregado do produto era baixo e sua lucratividade, consequentemente (e perversamente, diga-se), muito alta.

Se são numerosas as circunstâncias nas quais organizações podem ter suas marcas comprometidas por problemas com fornecedores – de produtos ou serviços –, passa a ser fundamental discutir como os critérios tradicionais da chamada gestão da cadeia de suprimentos podem interferir na percepção ampliada que os diferentes públicos têm da organização. A questão é: cada um deles implica indiretamente o discurso de uma empresa.

Na intenção de esclarecer sobre os propósitos mais essenciais da área. Rodrigues e Pires ⁹¹ afirmam:

o objetivo básico da Gestão da Cadeia de Suprimentos é maximizar as sinergias entre todas as partes da cadeira produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais.

A partir dos critérios expostos – preço e qualidade –, imagine-se como os mesmos não afetariam indiretamente a comunicação mercadológica ou a comunicação institucional. Uma companhia aérea que sofresse com as variações de preço na prestação de serviços de seus fornecedores (um dos componentes do custo) poderia ter seu posicionamento mercadológico muito prejudicado, caso estivesse sustentado pela opção de oferecer passagens baratas. De outro modo, uma atividade convencional de comércio poderia viver problemas com clientes, no momento em que a qualidade da matéria-prima interferisse na qualidade do produto final. Não devemos ver ocorrências assim apenas no que tange à dinâmica de um mercado, na perspectiva de uma troca simples, mas acima de tudo com o

potencial de transferência simbólica à marca, numa dimensão institucional.

Tanto quanto, outros critérios também hão de mexer no status da relação com públicos. Vejamos, portanto, o que seriam os efeitos do aspecto "oferta-demanda" de insumos e servicos na vida de uma organização. Num mundo globalizado, em que se multiplicaram exponencialmente as alternativas para abastecer a produção, com impactos visíveis sobre a configuracão do trabalho⁹², reconfiguraram-se também as relações concorrenciais com fornecedores. No contexto em que uma determinada matéria-prima se torna escassa, a concorrência entre organizações pode levar a uma disputa feroz e muitas vezes desigual em termos de poder econômico. Nesse caso, o fato de ter contratado a compra de produtos ou serviços não representa uma garantia, já que o cenário global sugere (ao menos hipoteticamente) que um outro "ator" pode atravessar a relação, levando à quebra de contrato. Por melhores que sejam os mecanismos de controle - cláusulas contratuais, multas etc. -, há uma implicação de ordem institucional quando uma conjuntura dificulta o abastecimento, porque ela gera efeitos sobre produção, ou inviabilizando-a ou prejudicando seu cronograma.

Não se pode negar, existem também critérios de natureza macro-econômica, como o da variação cambial, mexendo com a maneira pela qual empresas compradoras e fornecedoras buscam seus resultados. A oscilação significativa no valor de uma moeda há de produzir seus impactos sobre os custos das operações indexadas, reproduzindo em cascata outros efeitos sobre as ações de marketing e comunicação. Com tantas questões

que influenciam a relação organização e fornecedor, estabelecer um programa de relacionamento eficaz pode representar a vantagem competitiva de uma organização.

FORNECEDORES PELA ÓTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Para o profissional de Relações Públicas, o conhecimento dos públicos, sua classificação e o relacionamento com cada um deles são prementes. (FORTES, 2003, p. 69).

Premissa básica para a atividade de Relações Públicas, a identificação dos públicos de uma organização é fundamental para se traçar uma política de comunicação e de relacionamento que estabeleça uma relação coerente entre a prática e o discurso institucional. Ou melhor, a atividade parte do pressuposto de que somente é possível planejar uma política de comunicação a partir do conhecimento dos públicos envolvidos na esfera organizacional e que para cada um deles é preciso que se estabeleça um relacionamento específico, criando e mantendo uma rede para o cumprimento dos objetivos de comunicação e a viabilização de oportunidades para bons negócios.

São múltiplos os públicos que podem estar ligados a uma organização, pois, como parte da cadeia produtiva, ela tem inúmeras necessidades a serem preenchidas, precisa recorrer a outras instituições e mercados para conseguir os recursos necessários a sua sobrevivência, mas de fato ela só se relaciona de maneira planejada e constante com alguns públicos: aqueles que formam a constelação de seus negócios. Por isso, precisa conhecê-los em detalhe, saber seus interesses em relação a ela e também se dispõem da tecnologia e das certificações necessárias para lhe dar atendimento que garanta qualidade de sua operação.[...] Toda relação da empresa com os públicos reflete ainda na sua reputação (FRANÇA, 2009, p. 259).

Considerando essa perspectiva, a conceituação lógica dos públicos contribui para a compreensão e análise, neste estudo, da relação entre a organização e seus fornecedores para a fixação de uma política dirigida especificamente para eles. Para França (2003, p. 21), o critério de definição de públicos precisa contemplar o tipo e a extensão do relacionamento, assim como "a dimensão de seu peso, de sua constituição, na sua sobrevivência, nos aspectos de sua interdependência e dos objetivos de relacionamentos, permanentes ou eventuais". Especificamente sobre os fornecedores, França (2004) estabelece que a relação desse público com a organização é, ao mesmo tempo, de parceira e operacional, o que constitui uma dependência essencial, cujo grau de envolvimento, prioritário e permanente, tem como objetivo a oferta de bons serviços.

A percepção do autor coaduna com Canfield (1970, p. 298) para quem "o fornecedor é mais do que uma simples fonte de material ou mercadoria: é também uma fonte inestimável de informações sobre mercadorias, preços, materiais, mercados, tendências do consumo e informações comerciais", o que demonstra esse grau de dependência e de reciprocidade essencial para a realização dos negócios, com base em "relacionamentos legais, políticos, mercadológicos, institucionais ou em

contratos específicos" (FRANÇA, 2008, p. 81). Por esse caráter estratégico da relação organização e fornecedores, Canfield sugere que o programa de relacionamento com fornecedores tenha como objetivos específicos:

1) estabelecer a reciprocidade de interesse entre fornecedores e compradores: 2) procurar cordialidade nas relações de trabalho com fornecedores: 3) procurar obter a cooperação dos fornecedores na eliminação de custo intermediário supérfluo e na melhoria da qualidade, modelo e valor, a fim de dar aos consumidores um produto superior a menor preço; 4) incrementar a boa vontade do fornecedor para com o comprador; 5) acentuar a importância do papel representado pelos grandes compradores no bom êxito dos pequenos fornecedores; 6) informar os fornecedores sobre os problemas dos compradores, e pedir a sua cooperação; 7) apresentar aos fornecedores as vantagens que lhe advirão ao vender seus produtos ao comprador; 8) enfrentar a concorrência de outros compradores na aquisição de material e mercadorias provenientes de boas fontes de suprimento; 9) cooperar com os fornecedores na promoção de seus produtos: e 10) conhecer os fatos relativos aos fornecedores. (CANFIELD, 1970, p. 307)

Canfield vai além ao sugerir a criação de um comitê de relações com fornecedores, formado por representantes dos departamentos que tenham contato com esse público, incluindo o responsável pelo departamento de Relações Públicas para examinar a relação fornecedor e comprador, estabelecer políticas e procedimentos e, se necessário, de fazer um treinamento com

os funcionários. Há alguns anos, dentre essas políticas para o fortalecimento da parceria organização e fornecedores está o compartilhamento de valores, como o de responsabilidade social.

RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO CRITÉRIO

Todavia, nenhum outro critério pareceu mais impactante nos últimos anos, do ponto de vista da associação simbólica entre compradores e fornecedores, do que a chamada Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Os casos problemáticos tratados anteriormente dão esta dimensão, mas a questão é ainda maior e mais complexa.

Em primeiro lugar, vejamos o tema como conceito. Wright, Kroll e Parnell (apud KUNSCH, 2003, p. 136) posicionam-no com o sentido de que "as empresas operem de modo consistente com os interesses da sociedade", que por sua vez espera que elas "ajudem a preservar o ambiente, vendam produtos seguros, tratem bem seus funcionários com igualdade, seiam verdadeiras com seus clientes e, em alguns casos, chequem até mais longe (...)". Não havendo uma definição consensual⁹³, como lembra Puppim de Oliveira (2008), há uma série de posturas frequentemente associadas ao tema: o respeito às leis, o diálogo com os stakeholders, comportamento ético em todos os níveis e ainda mais. Para o Instituto Ethos, "a responsabilidade social empresarial implica práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela, a partir de um relacionamento ético e transparente" (ETHOS, 2007, p. 3). Na mesma linha, o professor Robert Henry Srour liga o conceito às empresas que "se comprometem e se empenham em assegurar a qualidade de vida de seus públicos de interesse" (SROUR, 2008, p. 65).

Encontramos, repetidas vezes, em destague a visão que uma organização deve ter das pessoas que se agrupam em torno dela, por diferentes obietivos. Então, a busca por esta postura, quando realizada com rigor e empenho, requer da instituição a auto-reflexão constante sobre como irá concretizar aquele princípio orientador. No âmbito das relações com fornecedores, sabemos: o primeiro movimento (até certo ponto o mais óbvio) impõe o critério da responsabilidade social por questão de coerência interna. Ora, não seria cabível definir um determinado posicionamento ideológico na organização e em seguida negligenciá-lo na relação comercial com outras empresas. Se, por exemplo, uma corporação fixa parâmetros para a contratação de pessoal ou para a qualidade mínima aceitável para a fabricação de um produto, seria no mínimo estranho que ela tivesse critérios mais flexíveis na hora de conduzir suas negociações com fornecedores. Sabemos que, quando ocorreu, nem sempre foi fácil revelar este tipo de incoerência. Mas à medida que avancamos no tempo e na tomada de consciência das sociedades, considerando o maior acesso às informações organizacionais, este cuidado passa a ser cada vez mais desejado.

Adiante, o referido critério impõe também outra maneira de ver os fornecedores. Não apenas a partir das novas obrigações ou dos condicionantes à relação – oriundos das exigências da sociedade contemporânea –, mudam os papéis dos atores. Se antes a condução podia se dar de maneira desequilibrada, quase sempre em favor do comprador (detentor do poder econômico), agora há de se observar a necessidade de

considerá-lo um parceiro no negócio. José Antônio Puppim de Oliveira pontua a esse respeito:

A visão de *stakeholder* amplia as responsabilidades da empresa incluindo grupos sobre os quais o empreendimento interfere, tornando a empresa responsável por estes. Não no sentido paternalista, mas do ponto de vista de que à empresa cabem responsabilidades que irão afetar o cotidiano dessas pessoas. Cabe a esses grupos observar e acompanhar questões relativas ao uso dos recursos corporativos, que podem ser financeiros, ambientais, políticos ou sociais, entre outros. Isso faz com que as empresas passem a ser vistas como instituições de múltiplos objetivos (OLIVEIRA, 2008, p.95).

Para que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) seja uma busca, de fato, é preciso considerar o que conceitualmente se estabelece a partir do diálogo, da ética, da transparência, para mencionar apenas alguns dos valores apontados anteriormente nesse artigo. Praticá-los envolve não apenas estabelecer critérios para selecionar fornecedores, mas acima de tudo acolhê-los como parceiros.

Nesse sentido, cabe recuperar algumas das propostas do Instituto Ethos e do SEBRAE elaboradas para o guia *Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas* (2004). No documento, é explícito o posicionamento: "Não basta, porém, que as grandes empresas exijam o cumprimento de requisitos de responsabilidade social. Elas podem ir além, estimulando e orientando os potenciais fornecedores a se adequar às exigências" (ALLI;

SAUAYA, 2004, p. 42). Para tanto, não se pode restringir a condução do relacionamento com fornecedores aos termos que regem as trocas comerciais. A questão implica a necessidade de um alinhamento filosófico, ou algo que minimamente evite o conflito de condutas e, por consequência, possíveis questionamentos quanto ao posicionamento institucional.

Em pauta, veremos questões ligadas à cultura das organizações. Ao tratar da necessidade de envolver os funcionários (da empresa-compradora, no caso) na política de relacionamento, Alli e Sauaya lembram que "muitas vezes, é preciso mudar culturas arraigadas em áreas da empresa que tradicionalmente atuam visando apenas objetivos próprios. Por isso, a preparação e orientação das chefias envolvidas é fundamental" (2004, p. 38). A referência mais evidente é a da pressão comercial por reduzir custos - típica conduta de departamentos de compras ao longo de décadas. A discussão precisa ser empreendida, para evitar algumas armadilhas. Uma delas surge quando a ferocidade dos negociadores é guiada pelo pensamento de que para ganhar é preciso que o fornecedor perca, reduzindo suas margens de lucro. Quase sempre este raciocínio se estabelce a partir de metas a curto prazo. O problema é que, no médio e longo prazos, ele pode comprometer a própria existência da cadeia produtiva, com efeitos graves às intenções mercadológicas e institucionais dos diferentes envolvidos.

É papel das grandes e médias empresas socialmente responsáveis voltar-se para seus parceiros, principalmente os de pequeno porte, investindo em seu desenvolvimento sustentável. Empresas bem assessoradas produzem mais e melhor, e contribuem para o

estabelecimento de uma relação ganha-ganha entre os envolvidos (ALLI; SAUAYA, 2004, p.38)

O estreitamento dos laços pode conduzir à transferência de tecnologia, à capacitação técnica, ao incremento dos processos de gestão, à constituição de parâmetros éticos no âmbito dos fornecedores, entre outros aspectos, com a empresa compradora assumindo a função de mola propulsora da transformação. A concretização da busca por um exercício socialmente responsável não deve desconsiderar esta perspectiva. E isto seria, antes de tudo, uma decisão administrativa. Como lembra Luciane Lucas dos Santos (2004, p.10), "parece evidente que uma gestão adequada da produção é ponto de partida para alianças corporativas duradouras e consolidação dos índices de credibilidade".

No horizonte da relação que pode vir a se estabelecer, os Indicadores de Responsabilidade Social do Instituto Ethos ⁹⁴ são balizadores importantes, em torno das ações da chamada cadeia de suprimentos. Versando sobre assuntos distintos em cada uma de suas sub-divisões, eles reservam conteúdo específico sobre fornecedores, apontando as diretrizes de uma conduta desejável naquele âmbito. No entanto, a obstinação com a qual se pode perseguir esses objetivos precisa problematizar dimensões que são muitas vezes invisíveis para a maioria.

Se uma organização orienta-se por estes princípios, fazendo uso dos Indicadores Ethos, à busca de posturas socialmente responsáveis na condução dos seus relacionamentos com fornecedores, como vimos, é de se esperar que ocorra a

disseminação dessas ideias e até mesmo a multiplicação de boas condutas - seia por uma transformação gradual ou pela adequação às novas exigências. Até aí temos situações suficientemente numerosas⁹⁵ para sustentar a afirmação. O problema é que há sempre uma nova fronteira, uma outra dimensão da terceirização. Ou seja, se uma organização produz uma série de exigências de ordem socialmente responsável às suas fornecedoras, estas, por sua vez, podem atendê-las mas não replicarem-nas com a mesma veemência para as organizações que cumprem esse papel em relação a si, quais seiam, as "fornecedoras das fornecedoras". Repetindo o mesmo raciocínio níveis abaixo, poderíamos então chegar à situação da organizacão cujos critérios são firmes, cujo monitoramento e interesse por um aprimoramento da postura da RSC são constantes mas que, indiretamente (de modo praticamente invisível, da terceirização para a quarteirização e assim por diante), é responsável por práticas como o trabalho infantil, o trabalho escravo, danos ambientais e outros malfeitos. Não é o caso de banalizar este tipo de responsabilização, por mais indireta que seja, por questão de princípio.

Eis que a Responsabilidade Social Corporativa, como busca, se torna indissociável de uma investigação contínua sobre a repercussão indireta dos atos de uma organização, ao menos no aspecto dinâmico do relacionamento com fornecedores.

RELAÇÕES PÚBLICAS E AS POLÍTICAS DE

Feita esta contextualização quanto às implicações do relacionamento com empresas da cadeia de suprimentos, podemos avancar e discutir que contribuição pode dar o profissional de Relações Públicas nesse cenário. Em primeiro lugar, é preciso deixar claro que em momento algum se pretende que o desempenho dos RPs venha a substituir ou até interferir nas práticas dos gestores da área de suprimentos em seu aspecto técnico, tampouco que sejam os únicos aptos a conduzir a discussão em torno das propostas socialmente responsáveis. Mas cabe lembrar, como sinaliza Puppim de Oliveira, que, "dentro desse novo contexto, surge a importância das ferramentas de comunicação para ajudar a mediar as relações entre uma organização e os stakeholders novos, cada vez mais influentes (...)" (OLIVEIRA, 2008, p. 99). Luciana de Oliveira sugere ainda que "os trabalhos desenvolvidos no âmbito da pesquisa em Comunicação Social enfatizam, de maneira geral, o fazer comunicacional implicado nas ações, programas e projetos de RSE⁹⁶, muitas vezes ligados à área funcional da comunicação nas corporações" (OLIVEIRA, 2011). E na obra de Margarida Kunsch encontramos alguns conceitos-chave para este enquadramento funcional:

Cabe às relações públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações. E é no âmbito do poder micro e macro que tudo isso ocorre. São instâncias que permeiam todo o processo de negociação e da busca de solução numa dimensão pública (KUNSCH, 2003, p.110).

Pelo que expusemos anteriormente, está claro que a mediação do relacionamento com fornecedores, por mais que envolva decisões cujo conhecimento específico encontra-se na formação dos gestores da cadeia de suprimentos, também requer as ferramentas e o pensamento dos relações públicas. Produzem-se, nesse âmbito, efeitos muito significativos na percepção dos indivíduos sobre as organizações. Kunsch ratifica: "É uma função política, pois pressupõe negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para encontrar soluções de problemas que as organizações possam ter no relacionamento com os públicos no ambiente social" (KUNSCH, 2003, p. 111).

Seria custoso não observar que as proposições envolvendo as boas práticas de gestão do relacionamento com fornecedores, quiadas pela postura da RSC, remetem em sua majoria à questão política. Entre os Indicadores Ethos, é recorrente esta alusão. Na versão 2012 do documento, o Indicador 25 - que trata justamente dos critérios de seleção e avaliação de fornecedores - aborda o tema em dois momentos: questionando se a inclusão da política de relacionamento com fornecedores é explícita no código de conduta e nos valores da organização; e se existe política ou programa de RSE para a cadeia de fornecedores. No quia Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas. Alli e Sauava (2004, p. 46) utilizam o termo para se referir à requlação de companhias quanto à postura de repúdio à prática da propina e das comissões não previstas em lei, e sucessivas vezes para indicar a normatização dos procedimentos da comunicação, nos relatos sobre as iniciativas bem-sucedidas de empresas brasileiras.

Ao discutir a criação destas políticas, Paulo Nassar (2005, p. 123) afirma que é "um desafio imposto ao comunicador organizacional", este profissional que não deve ser um "mero informador, mas (um) educador". Esta perspectiva é essencial para levar adiante o propósito de implantar novos valores, estimular o repensar das práticas da gestão, tanto quanto construir e manter relacionamento com diferentes públicos.

Deve haver também considerável demanda pelos serviços de relações públicas no âmbito da informação e conscientização dos fornecedores, fazendo uso de variadas ferramentas – da elaboração de impressos à organização de eventos e treinamentos, e muito mais. À busca dos objetivos fixados pelas novas exigências da contemporaneidade, as práticas comunicacionais precisam, entretanto, guiar-se pelo pensamento, pelo equilíbrio de interesses, visando relações mais justas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A exigência de práticas de RSC por parte das organizações já é uma realidade em grandes empresas. Na Petrobras, por exemplo, a "política de Responsabilidade Social enfatiza o repúdio de toda e qualquer prática que caracterize desvio de conduta ou desrespeito aos direitos humanos, como trabalho infantil, forçado ou compulsório, entre outras ações"97, exigindo que a seleção e a contratação de fornecedores e prestadores de serviços sejam baseados na análise das práticas de gestão e de responsabilidade social e ambiental, "inclusive na cadeia produtiva de tais fornecedores"98. Em contextos como o da

Petrobras, a atuação do Relações Públicas torna-se fundamental para estreitar laços ou mesmo para favorecer a gestão da comunicação.

Responsável por gerir estrategicamente os relacionamentos entre uma organização e seus públicos, dentre os quais os fornecedores, "segundo princípios operacionais, mercadológicos e éticos de aplicação global e adequados ao contexto socioeconômico de cada situação e ao contexto de atuação de cada organização" (FRANÇA, 1997, p. 8), o Relações Públicas precisa envolver a organização como um todo, de modo a favorecer a disseminação desses princípios de RSC para que sejam espelhados pelas políticas e, consequentemente, por ações que visam legitimar o poder decisório da organização em busca de interesses comuns e específicos. No entanto, há que se planejar a comunicação de forma integrada, uma vez que essa perspectiva favorece a disseminação de pontos de vista úteis à construção de relacionamento com fornecedores.

REFERÊNCIAS

ALLI, Sérgio; SAUAYA, Thais. Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

CANFIELD, Bertrand R. Relações Públicas – princípios, casos e problemas. Primeiro volume. 2ª Ed. São Paulo; Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1970.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. Trad. Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ETHOS. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: http://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-versao-2012/#.UEQpzcGPXiw. Acesso em: 21 ago. 2012.

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. Relações Públicas – teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul; Difusão Editora, 2009.

FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. Estudos de Jornalismo e de Relações Públicas. São Bernardo do Campo, Fajorp-Metodista, a.1, n.1, 2003.

Públicos: como identificá-los em uma nova visão	es-
tratégica. 2ª Ed. São Paulo; Yendis, 2008.	

______. Relações Públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo, Pioneira, 1997.

FORTES, Waldyr Gutierrez Fortes. Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias. 3ª Ed. São Paulo; Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Edição revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LUCAS, Luciane (org.), Com Credibilidade Não se Brinca: a identidade corporativa como diferencial nos negócios. São Paulo: Summus, 2004.

NASSAR, Paulo, "Política e Comunicação: a comunicação com pensamento, In:

NASSAR, Paulo (org.), Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras. Volume 1. São Paulo: ABERJE, 2005.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim, Empresas na Sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Luciana de, "Responsabilidade Social Empresarial no Brasil: atores e valores em transição". Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho "Comunicação em Contextos Organizacionais", do XX Encontro da Compós, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, de 14 a 17 de junho de 2011.

PIRES, Sílvio; RODRIGUES, Sandro. "Gestão da Cadeia de Suprimentos como um Novo Modelo Competitivo: um Estudo Empírico". Trabalho apresentado no XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, organizado pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO). Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/

ENEGEP1997 T6306.PDF>. Acesso em: 12 ago. 2012.

SROUR, Robert Henry, "Por que Empresas Eticamente Orientadas?". Revista Organicom, ano 5, n. 8, 1º semestre de 2008. Disponível em: http://revistaorganicom.org.br/sistema/

index.php/organicom/article/view/143>. Acesso em: 22 ago. 2012.

NOTAS

- 88 Doutor e mestre em Letras pela Uerj, graduação em Relações Públicas (FCS/Uerj). Professor adjunto e chefe do Departamento de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (FCS-Uerj) e professor do curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA).
- 89 Doutoranda em Comunicação pela Uerj, mestre em Comunicação pela UFRJ, graduação em Relações Públicas (FCS/Uerj) e em Letras (UFRJ), coordenadora e professora do curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas Hélio Alonso.
- 90 A menção explícita ao nome de organizações envolvidas em situações comprometedoras aqui é desnecessária. As circunstâncias, sim, são o que há de mais importante para empreender a discussão. Entretanto, o leitor deste artigo pode eventualmente fazer a associação dos casos de ampla repercussão midiática com suas marcas. E isto será mais um elemento para comprovar a hipótese dos danos à imagem.

91 http://www.abepro.org.br/biblioteca/ ENEGEP1997 T6306.PDF>. Acesso em: 12 ago. 2012.

- 92 Manuel Castells lembra que "embora não exista uma força de trabalho global, há, na verdade, interdependência global da força de trabalho na economia informacional. Essa interdependência caracteriza-se pela segmentação hierárquica da mão-de-obra não entre países, mas entre as fronteiras" (CASTELLS, 1999, p. 261).
- 93 O autor lembra, inclusive, da polêmica declaração do economista Milton Friedman, que a sustentou até o final da vida: "a única responsabilidade social das empresas é gerar lucro para seus acionistas, dentro das regras da sociedade (leis)" (OLIVEIRA, 2008, p. 67).
- 94 http://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-ver-sao-2012/#.UEQpzcGPXiw. Acesso em: 21 ago. 2012.
- 95 Em Alli & Sauaya (2004), uma série de casos ilustrativos sobre a questão.
- 96 A sigla refere-se à Responsabilidade Social Empresarial.
- 97 Cf. Direitos humanos na cadeia de negócios, definidos no Relatório de Sustentabilidade 2012.
- http://www.petrobras.com.br/rs2012/downloads/ RS portugu%C3%AAs 2012.pdf>. Acesso em 8 de fev. 2014.
- 98 Idem.

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES COM A IMPRENSA E SEUS IMPACTOS NA REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Tânia Oliveira Pereira⁹⁹

RESUMO

Este artigo é parte de uma dissertação de mestrado que tem como objetivo identificar as estratégias de relacionamento de organizações reconhecidas por sua boa reputação corporativa com a imprensa e avaliar de que maneira essa estratégia agrega valor empresarial. Entre vários fatores, a imprensa foi escolhida pelo poder de influência que exerce sobre os públicos. Nesse contexto, a principal pergunta de pesquisa é: "como as estratégias de relacionamento das organizações com a imprensa impactam sua reputação corporativa?". Devido a seu caráter exploratório, optou-se em utilizar o método qualitativo, mediante o uso de uma matriz de análise, por ser o mais apropriado nesse contexto para responder à questão proposta.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Reputação Corporativa; Relacionamento; Imprensa.

INTRODUÇÃO

Diante da concorrência cada vez mais acirrada e imersa em um ambiente incerto, as organizações têm buscado esrelacionamentos duradouros. tahelecer assim comodiferenciarem-se por meio da percepção positiva de sua reputação perante seus públicos de interesse. Esses grupos, que interagem cada vez mais entre si, exigem um alinhamento verdadeiro do discurso com a prática das organizações, em um momento em que as ações são mais importantes que as palavras (GRUNIG; KIM, 2011). É preciso que os comunicadores estejam atentos a essa guestão, pois a dissonância entre o discurso e a prática parece ser a gênese da perda de reputação de muitas empresas (VIANA, 2006). Mas será que estas estão de fato preocupadas com essa postura coerente? Ou trata-se apenas de uma preocupação passageira, pois seus esforcos mais importantes continuam ainda concentrando-se exclusivamente no processo mercadológico de seus produtos e serviços? Por outro lado, como as empresas estão se relacionando com seus públicos a fim de fortalecer sua reputação?

Acompanhando a tendência dos estudos de reputação, esse artigo pretende debruçar-se sobre o conceito de reputação corporativa como um subproduto dos comportamentos e relacionamentos organizacionais, conforme afirmam Grunig e Kim (2011). Cabe lembrar que cultivar relacionamentos duradouros é a base para manter uma reputação em tempos de crise, quando pode ser necessário se valer dos chamados créditos de confiança amealhados ao longo dos anos (THEVISSEN, 2002). Neste contexto, a compreensão do processo de comunicação e sobretudo da atividade de relações públicas são essenciais para

o desenvolvimento de práticas adequadas a esse novo cenário, assim como para a construção de reputação positiva. Segundo Grunig e Kim (2011, p. 41), "as relações públicas educam e convencem públicos, defendendo os interesses corporativos, mas também negociam quando há uma colisão de interesses entre eles"; tal afirmação aponta para a busca da manutenção de relacionamentos de qualidade.

Nesse cenário, a referida pesquisa pretende verificar de que maneira as relações públicas, inseridas em uma estratégia global de comunicação podem ajudar as organizações a fortalecer a reputação baseada em seus relacionamentos, tendo a imprensa como público-alvo. Surge então a pergunta de pesquisa: "Como as estratégias de relacionamento das organizações com a imprensa impactam sua reputação corporativa?" O que se pretende compreender melhor são as estratégias de relacionamento que as organizações estabelecem com a imprensa a fim de conseguir uma reputação corporativa positiva, além de avaliar de que maneira tal prática pode ajudar a fortalecer a percepção dos públicos.

JUSTIFICATIVA

A comunicação passou a ter um papel mais estratégico nas organizações nas últimas décadas, em grande parte pelo reconhecimento do valor da reputação corporativa, ativo considerado cada vez mais precioso. Segundo Ferrari (2011), a comunicação nas organizações pode ser entendida como um processo de estruturação e gestão de significados do tecido organizacional, não se limitando às práticas midiáticas e mercadológicas. A

comunicação corporativa cuida da formulação dos elementos da identidade, audita a imagem percebida pelos públicos e desenvolve projetos para reforçar a reputação positiva da organização. Preocupa-se em estabelecer um perfil consequente entre a marca e as ações organizacionais e, também coordenar e controlar o fluxo da comunicação interna e externa para obter coerência entre o discurso e a prática. (FERRARI, 2011, p. 156).

Em seguida vamos definir a reputação corporativa que, segundo Fombrun (1996, p. 72, tradução nossa), trata-se de "uma representação da percepção das ações passadas e das perspectivas futuras que descrevem a atratividade da companhia para todos os seus públicos-chave em comparação aos seus principais concorrentes". Complementando essa visão, Thevissen (2002, p. 320, tradução nossa) afirma que a reputação pode ser entendida como um crédito de confianca adquirido pela organização, estando esse crédito "associado a valores como um bom nome, familiaridade, boa vontade e reconhecimento." Ainda conforme Thevissen (2002), uma reputação negativa, em contraste, pode significar crédito limitado ou até mesmo nenhum crédito nas relações com os stakeholders. Ao mesmo tempo, os públicos estão mais exigentes uma vez que a qualidade dos produtos e serviços está sendo mais questionada, principalmente se a organização pratica a responsabilidade social e respeita o meio ambiente, assim como a saúde dos consumidores e os direitos dos funcionários, por exemplo. Cabe a área de comunicação transmitir os valores da organização e promover o relacionamento com os seus públicos, pois "a comunicação e a negociação são de fato a essência das relações públicas." (GRUNIG: FERRARI: FRANCA, 2011, p. 28). Mas a grande questão que se coloca é: como estabelecer um relacionamento duradouro quando as visões e interesses de cada um dos públicos são tão diferentes? Almeida (2005) acredita que cabe aos comunicadores administrar as percepções para que não haja dúvida entre o que a organização projeta como sendo a 'sua verdade' e de que forma as pessoas se apropriam ou não desta 'verdade'; quem ela diz que é, quem as pessoas pensam que ela seja; o alinhamento entre o seu discurso, suas ações e as percepções de seus *stakeholders*. Ao conhecer estas percepções, a organização se capacita melhor para delinear uma política de relacionamento que sustente de forma mais efetiva a sua reputação. (ALMEIDA, 2005, p. 127).

Neste sentido, a legitimidade de uma organização parece depender inexoravelmente do julgamento de seus públicos, pois suas ações precisam ser legitimadas socialmente. E a imprensa é, sem dúvida, um dos formadores de opinião mais importantes da sociedade, capaz de influenciar a percepção dos mais diferentes públicos como fruto das informações que divulga sobre uma organização ou uma marca. Os públicos podem duvidar da publicidade, cada vez mais cara e tendenciosa, mas quando um emissor que não tem nenhum vínculo com a empresa fala bem dela, o potencial de credibilidade é elevadíssimo (WILNER, 2008). Ou seja, para convencer o consumidor já não é o suficiente produzir uma campanha publicitária com um slogan criativo e um garoto-propaganda famoso. Isso não quer dizer que a publicidade não seja importante, mas sim que ela já não basta para transmitir credibilidade a um produto e/ou servico (RIES: RIES, 2003).

Por outro lado, quando o conteúdo publicado em fontes consideradas confiáveis e imparciais é negativo para a organização, seu impacto sobre a opinião dos públicos pode ser ruim.

Por isso é fundamental que o relacionamento com a imprensa seja bem conduzido, pois há dois pontos dos quais nenhuma empresa que queira estar alinhada aos novos tempos pode prescindir: (1) uma equipe de comunicação capacitada para atender com rapidez e qualidade as solicitações de todos os seus públicos e (2) uma liderança consciente da importância deste trabalho.

Assim, se para construir reputação positiva é necessário aprimorar o relacionamento com os públicos estratégicos e se há um consenso que a imprensa é um público de grande influência, pode-se inferir que a assessoria de imprensa é estratégica na construção de relacionamentos, com grande poder de legitimação da reputação corporativa, uma vez que suas atividades estão diretamente relacionadas à construção e manutenção de relacionamento com um público específico: a imprensa.

METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES: CRITÉRIOS DE ESCOLHA

A escolha das organizações para análise teve como base uma seleção intencional, partindo do pressuposto que as companhias estudadas deveriam ter, comprovadamente, uma reputação corporativa positiva, pois a intenção era compreender nesse estudo quais estratégias de relacionamento junto à imprensa a impactam. Sendo assim, buscou-se um modelo de referência no mercado e adotou-se como parâmetro a edição 2012 das pesquisas Global RepTrak™ 100 e Brasil Reputation Pulse, ambas desenvolvidas pelo Reputation Institute.

A pesquisa Global RepTrak™ 100 foi realizada entre março e abril de 2012 e contou com mais de 47.000 participantes. A amostra do estudo realizado anualmente é composta pelo denominado público geral, isto é, pessoas com diferentes perfis (gênero, idade, classe social e nível educacional) que representam a população de 15 países. O estudo Brasil Reputation Pulse utiliza-se da mesma metodologia do estudo global para avaliar a reputação de empresas no Brasil. A pesquisa realizada também nos meses de março e abril de 2012, contou com mais de 5.000 respondentes que representaram a sociedade brasileira. Neste estudo foram avaliadas as cinco maiores empresas de 21 setores econômicos da economia, assim como as empresas componentes do TOP 10 das empresas de melhor reputação no mundo em 2011.

Na metodologia *RepTrak*™, Índices Pulse¹⁰⁰ acima de 80 pontos indicam uma reputação excelente, mas nenhuma empresa atingiu este nível na pesquisa de 2012. As primeiras colocadas no estudo brasileiro permaneceram no patamar entre 70 e 80 pontos, que indica uma reputação corporativa forte. Assim, de acordo com dados fornecidos pelo Reputation Institute, os Índices Pulse das 10 empresas de melhor reputação no Brasil em 2012 podem ser observados no Ouadro 1. Um dado que endossa a boa reputação dessas empresas é o fato de sete delas se destacarem também na lista das 20 empresas com melhor reputação do Brasil, em estudo baseado em outra metodologia, em uma parceria da consultoria espanhola Merco e do Ibope (IKEDA, 2013). Apenas como parâmetro para comparação, segundo o próprio Reputation Institute, "87% das empresas em todo o mundo ainda estão no primeiro terço de sua jornada para estabelecer um processo consistente de gestão de sua reputação. Mais da metade não passou da etapa de organizar como mensurar e gerir esse ativo [...] e apenas 2% podem dizer que a gestão da reputação está totalmente integrada à sua estratégia de negócios de longo prazo." (CASTRO, 2013). Esses dados confirmam que empresas com as primeiras colocações no ranking Brasil Reputation Pulse 2012 têm, de fato, uma reputação destacada, o que confere maior relevância à amostra composta para o estudo.

Quadro 1 – Índice Pulse das 10 empresas com melhor reputação no Brasil

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE PULSE
10	Google	79,49
20	Sony	79,43
30	Nestlé	78,68
40	Tigre	78,40
50	Johnson & Johnson	76,44
60	Apple	76,20
70	Natura	74,94
80	Petrobras	74,82
90	O Boticário	74,36

100	Mercedes-Benz	74,08
-----	---------------	-------

FONTE: BRASII REPUTATION PULSE 2012.

Tendo como universo as dez empresas citadas, foi realizada uma apresentação virtual do projeto de pesquisa pela própria pesquisadora para cada uma das respectivas áreas de relacionamento com a imprensa, por meio de endereços eletrônicos encontrados com o auxílio do mecanismo de busca do Google. As apresentações do projeto de pesquisa foram realizadas conforme o interesse das empresas de forma pessoal ou por telefone, com material audiovisual de apoio também preparado pela pesquisadora, a fim de esclarecer possíveis dúvidas e estreitar o relacionamento. Após alguns meses de prospecção (entre novembro de 2012 e maio de 2013), as empresas Nestlé, Mercedes-Benz, Johnson & Johnson, Petrobras e O Boticário confirmaram a participação nesse estudo. O Quadro 2 apresenta uma síntese das empresas pesquisas.

Quadro 2 - Quadro-síntese das empresas pesquisadas

EMPRESA	SEDE NO BRASIL	SEGMENTO	EQUIPE INTERNA DE COMUNICAÇÃO	APOIO DE ASSESSORIA DE IMPRENSA EXTERNA
Nestlé	São Paulo	Alimentos	5 profissionais	Jeffrey Group
Mercedes- Benz	S. Bern- ardo do	Automotivo	6 profissionais	Não possui

	Campo				
Johnson & Johnson	São Paulo	Cosméticos	4 profissionais	Jeffrey Group e Perspectiva	
Petrobras	Rio de Janeiro	Energia	Não divulgado	Hill & Knowlton	
O Boticário	Curitiba	Cosméticos	6 profissionais	In Press Porter Novelli	

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

ELABORAÇÃO DE MATRIZ DE ANÁLISE

Uma vez que as organizações participantes deste estudo pertencem a diferentes setores do mercado e por terem interesses muito diversos em seu relacionamento com a imprensa, 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 foi elaborada tendo como base uma triangulação das teorias de Grunig e Hunt (1984), Hon e Grunig (1999) e Hung (2005, 2007); suportadas por Ferrari, Grunig e França (2011) e pelo gráfico do *Reputation Institute*.

Para criar a referida matriz foi utilizada como base o gráfico desenvolvido pelo *Reputation Institute* que analisa a relação entre percepção e realidade, apresentado na Figura . O Gráfico 1 mostra a relação entre a percepção dos públicos e a realidade das organizações para a construção de reputação, pois

o Reputation Insitute acredita que a reputação diz respeito à percepção dos stakeholders sobre a empresa e que é gerada somente quando há esse alinhamento entre realidade e percepção e que quanto maior o alinhamento entre percepção e realidade, mais forte é a reputação.

Gráfico 1 - Estrutura gráfica do Reputation Institute



FONTE: REPUTATION INSTITUTE.

A partir dessa matriz elaborada pelo $\it Reputation\ Insitute,$ a pesquisadora propôs adaptações, sendo a primeira delas a

alteração da nomenclatura das extremidades do eixo da percepção (de "boa" e "ruim" para "positiva" e "negativa") e da realidade (de "boa" e "ruim" para "prática" e "discurso"). Isso porque, a partir do referencial teórico analisado (VIANA 2006; IASBECK, 2009; GRUNIG; KIM, 2011) fica claro que o discurso e a prática de uma organização devem estar bem alinhados para gerar uma percepção positiva que, no longo prazo, irá se consolidar como reputação. No eixo da realidade se quer analisar se as estratégias de relacionamento da organização com a imprensa estão apenas no discurso ou se fazem parte da prática corrente. Além disso, ao eixo da realidade foi relacionado ao conceito de comunicação simétrica e assimétrica com base nos quatro modelos de relações públicas propostos por Grunig e Hunt (1984).

Por fim, foi mantida a tonalidade das cores, em que o vermelho indica uma zona de estratégias frágeis de relacionamento com a imprensa; o amarelo, intermediárias; e o verde uma zona de estratégias fortes de relacionamento com a imprensa. Também foi indicada uma pontuação de 1 a 5 em cada um dos eixos para posterior posicionamento dos pontos na matriz. Além disso, foram feitas pequenas alterações de nomenclatura nos quadrantes propostos pelo *Reputation Institute* e relacionados a eles quatro dos oito modelos de relacionamento organização-público utilizados por Hung (2005; 2007): a) relacionamentos manipuladores, b) simbióticos, c) de troca e d) pactuados, detalhados no Quadro 3. Esses modelos, que combinam as perspectivas dialética e do intercâmbio social, foram escolhidos por oferecer uma classificação para os tipos de relacionamento cultivados pelas organizações estudadas, sendo que apenas os

relacionamentos de troca e os pactuados estão no que a autora classifica como "zona do ganha-ganha".

Quadro 3 - Tipos de relacionamento organização-público

TIPO	DESCRIÇÃO				
Manipulador	É comum em relacionamentos com a mídia. Ocorre quando a organiza- ção, com o conhecimento do que o público quer, se vale de estratégias assimétricas para satisfazer seus próprios interesses. Por vezes, no ent anto, esse tipo de relação pode beneficiar o interesse de ambos os lado quando, por exemplo, uma organização quer se promover e o veículo te exclusividade na informação.				
Simbiótico	Reconhecendo sua interdependência com o meio em que está inserida, a organização trabalha com determinados públicos para atingir o objetivo comum de sobreviver nesse ambiente. No entanto, ambas as partes tem consciência dessa interdependência e que podem influenciar uma a outra. Em alguns momentos, pode se caracterizar como uma relação "ganhaganha".				
Troca	Um lado está disposto a trazer benefícios ao outro porque espera receber benefícios de igual valor do outro. Em essência, o lado que se beneficia incorre na obrigação ou dívida de retribuir o favor no futuro.				
Pactuado	Significa que ambas as partes se comprometem com um bem comum, trocando experiências e se valendo da reciprocidade, estabelecendo um verdadeira parceria.				

FONTES: FERRARI; GRUNIG; FRANÇA, 2011, P. 101; HUNG, 2007, P. 456-458; HUNG, 2005, P. 403-409.

Após as intervenções propostas pela pesquisadora, o Gráfico 2 mostra a matriz completa para avaliação do relacionamento com a imprensa.

Gráfico 2 – Matriz para avaliação das estratégias de relacionamento com a imprensa



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA MATRIZ

Uma vez estabelecida a estrutura da matriz, os esforcos concentraram-se em indicadores que serão avaliados por meio dos roteiros das entrevistas em profundidade. Assim, decidiu-se utilizar como referência quatro dos indicadores de qualidade de relacionamento organização-público, estabelecidos por Hon e Grunig (1999): a) reciprocidade de controle, b) confiança, c) satisfação e d) compromisso, detalhados no Quadro 4. As relações organização-público são representadas por padrões de interação, intercâmbio e articulação entre as duas partes. Embora de natureza dinâmica, esses relacionamentos podem ser monitorados ao longo do tempo (BROOM; CASEY; RITCHEY, 2000 apud HUNG, 2007). Utilizar esse tipo de medição periodicamente com públicos estratégicos, inclusive, é incentivado para "verificar o valor que a função de relações públicas agregou para a organização." (GRUNIG: FERRARI: FRANCA, 2011, p. 100). A escolha desses indicadores foi feita porque eles avaliam exatamente a qualidade dos relacionamentos, que quando bem administrados geram reputação (GRUNIG: KIM, 2011), e cuias estratégias com este fim são o foco de estudo deste trabalho.

Quadro 4 – Indicadores da qualidade de relacionamentos organização-público

TIPO	DESCRIÇÃO

Reciprocidade de Controle	Grau em que organizações e públicos estão satisfeitos ou insatisfeitos com sua capacidade de influenciar o outro. Embora organizações e públicos raramente tenham igual poder, cada um deve estar satisfeito com o grau de controle que possui no relacionamento.
Confiança	Boa vontade de cada uma das partes em se abrir para o risco de participar de um relacionamento. Confiança é um conceito complexo, que tem diversas dimensões subjacentes. Uma delas é a integridade, a crença de que uma organização é justa ou injusta. Uma segunda é a confiabilidade, ou seja, a crença de que uma organização fará ou não o que apregoa. Uma terceira é a competência, a crença de que uma organização tem a capacidade de fazer o que promete.
Satisfação	Medida na qual cada uma das partes se sente favorável ou desfavorável em relação à outra porque as expectativas positivas no relacionamento são reforçadas.
Compromisso Medida na qual cada uma das partes sente ou não que o relacio vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo.	

FONTES: HON, GRUNIG, 1999; GRUNIG, FERRARI, FRANCA, 2011.

Foram elaborados dois roteiros para guiarem as entrevistas em profundidade que foram aplicadas com a amostra de organizações e a imprensa. Ambos os roteiros contêm 16 questões semi-estruturadas, sendo quatro de cada um dos indicadores de qualidade considerados, subdivididas nos eixos "percepção" e "realidade". A proposta é utilizar exatamente o mesmo roteiro para o gestor de comunicação e o assessor de imprensa de cada uma das organizações, para avaliar se a percepção e a realidade são equivalentes ou se há um distanciamento entre esses dois níveis, cujo alinhamento é fundamental para o sucesso no relacionamento com a imprensa. O

roteiro para os jornalistas é bastante similar ao aplicado nas organizações, mas com as adaptações necessárias para esse público, a fim de avaliar se o esforço feito pelas organizações para cultivar relacionamentos de qualidade com os jornalistas é percebido por esse público, bem como quais são os principais pontos fortes e fracos desses relacionamentos.

Cada pergunta do roteiro, além de gerar informações essenciais para a análise qualitativa, tem um objetivo pré-estabelecido e foi elaborada de tal maneira a possibilitar o encaixe na matriz. Por isso foram atribuídos pesos e notas a cada uma das questões, o que permite realizar cálculos para realizar o posicionamento de cada uma das organizações e dos públicos no gráfico, conforme o indicador de qualidade de relacionamento avaliado. Dessa maneira, será possível a comparação da assertividade dos relacionamentos de cada uma das organizações estudadas, independente das diferenças da realidade de cada uma.

Cada pergunta está relacionada a um eixo da matriz e a um indicador de qualidade dos relacionamentos com um peso pré-definido. Para converter as opiniões em um correspondente numérico, ao final de cada pergunta será requisitado ao entrevistado uma avaliação geral da resposta, que será transformada em um número conforme a escala de *Likert* exposta no Quadro 5.

Quadro 5 - Escala de Likert para a criação de pontos na matriz

	A	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	вом	о́тімо
AVALIAÇÃO DA	В	Muito pequeno	Pequeno	Médio	Grande	Muito grande
RESPOSTA	С	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Não con- cordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
CORRESPONDENTE NUMÉRICO		1	2	3	4	5

FONTE: FLABORADO PELA ALITORA.

A nota final (NF) de cada indicador/eixo será composta pela somatória das notas da pesquisadora (NP) e do entrevistado (NE), baseados na Escala de *Likert*. Essas notas terão pesos diferentes, sendo que o maior peso é o da pesquisadora, que tem um distanciamento maior e por isso mais isenção, além da capacidade de fazer seu julgamento com base no conjunto da pesquisa. Para todas as perguntas, fica estabelecido que o peso da nota da pesquisadora é de 0,7 e do entrevistado de 0,3. Essa média ponderada será multiplicada pelo peso da pergunta (PP). A seguir, está a demonstração da fórmula utilizada para os cálculos:

$$NF_{i,E} = [(NE_{i,E1} \times 0.3 + NP_{i,E1} \times 0.7) \times PP_{E1}] + [(NE_{i,E2} \times 0.3 + NP_{i,E2} \times 0.7) \times PP_{E2}]$$

ONDF:

NFI,E = NOTA FINAL DO INDICADOR / EIXO
NE = NOTA DO ENTREVISTADO

NP = NOTA DA PESQUISADORA PP = PESO DA PERGUNTA

I = INDICADOR

E1 = PERGUNTA 1 DO EIXO E2 = PERGUNTA 2 DO EIXO

Ao final da dissertação será possível posicionar cada um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de acordo com os eixos "percepção" e "realidade" da matriz para cada uma das empresas e/ou públicos pesquisados. Quanto mais próximos os pontos estiverem das extremidades da matriz na cor verde (eixo "percepção" = "positiva" e eixo "realidade" = "prática") melhor será a qualidade do seu relacionamento com a imprensa, podendo-se até mesmo extrapolar o conceito e inferir que quanto melhor a comunicação, melhor é a reputação. Por meio da matriz será possível analisar comparativamente o desempenho das organizações da amostra e expor os dados de uma maneira mais tangível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi apresentar parte da metodologia de pesquisa utilizada em nossa dissertação de mestrado, que visa refletir sobre o conceito de reputação corporativa como subproduto do comportamento e dos relacionamentos organizacionais. É possível afirmar que não há uma definição única para o conceito de reputação corporativa, mas há um consenso de que se levam anos para construir uma boa reputação, mas poucos minutos são suficientes para destruí-la. No contexto atual, o empoderamento dos públicos, propiciado pelas novas

tecnologias e o poder de influência conquistado pela pessoa comum, têm um efeito muito forte no comportamento das organizações. A falta de credibilidade gerada nos momentos de crise, capaz de corroer anos de esforço, é o fantasma avistado por muitas empresas. Em plena era das mídias sociais, o prestígio de uma organização está sob suspeita em tempo integral, pois o menor dos incidentes pode ganhar proporções colossais e deixar uma organização em descrédito. Nesse cenário, a reputação se firma como um diferencial competitivo importante.

Por isso destacamos nesse texto a elaboração da matriz de análise, que permitirá interpretar os dados de pesquisa de um modo inovador, com base em uma triangulação de teorias nunca antes combinadas. No cenário atual, fica claro que a comunicação tem uma grande oportunidade de estabelecer-se como área estratégica dentro das organizações para influenciar os públicos e ajudar a moldar os comportamentos organizacionais que irão se refletir em reputação. Mas, para isso, é preciso tangibilizar cada vez mais seus métodos de trabalho e de mensuração de resultados para adaptar-se à linguagem dos negócios e fazer parte, em definitivo, do seleto grupo da alta administração das corporações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, a.2, n. 2, p. 116-133, 1. sem. 2005.

CASTRO, Mariela. Os desafios para gerenciar a reputação corporativa. **Portal Exame**. 22 maio 2013. Disponível em: http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/2013/05/22/os-desafios-para-gerenciar-a-reputacao-corporativa/. Acesso em: 05 jun. 2013.

GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed., São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HON, Linda C.; GRUNIG, James E. Guidelines for measuring relationships in public relations. **The Institute for Public Relations**. Gainesville, 1999.

HUNG, Chun-Ju Flora. Exploring types of organization–public relationships and their implications for relationship management in public relations In: **Journal of Public Relations Research**. [S.I.], v. 17, n.4, p.393-426, 2005.

_____. Toward the theory of relationship management in public relations: how to cultivate quality relationships? In: TOTH, Elizabeth L. (Ed.). **The future of excellence in public relations and communication management:** challenges for the next generation. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007. P. 443-476.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 7-29.

IKEDA, Patrícia. Como construir (ou destruir) sua imagem. **Exame**. São Paulo: Abril, ed. 1043, a. 47, n. 11, p. 120-130, 12 jun. 2013.

RIES, Al; LAURA, Ries. A queda da propaganda e a ascensão da mídia espontânea. São Paulo: Campus, 2003.

THEVISSEN, Frank. Belgium: corporate reputation in the eye of the beholder. **Corporate Reputation Review**. [S.I.], v. 4, n. 4, p. 318-326, 2002.

VIANA, Francisco. **Reputação**: a imagem para além da imagem. Coleção Cadernos Aberje, São Paulo, v. 1, outubro de 2006.

WILNER, Adriana. **As engrenagens da celebridade empresarial.** 2008. 301 f. Tese (doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

NOTAS

99 Descrição da autoria e filiação em nota de rodapé. Arial, 10, espaçamento simples.

100 De acordo com o Reputation Institute, Índice Pulse é um número resultante da avaliação do grau de estima, admiração, empatia e confiança das pessoas em relação à organização. O vínculo emocional é calculado a partir da avaliação em uma escala de 1 a 7.

REFLEXÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA LUHMANNIANA

Tassiara Baldissera Camatti¹⁰¹

RESUMO

A série de mudanças motivadas, sobretudo, pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação e de comunicação, propiciou nas últimas décadas o surgimento de novos paradigmas. Para Luhmann (2006) o mundo atual necessita de uma abordagem complexa, que transponha o sistema orgânico, psíquico e social da ideia de unidade para a noção de diferença¹⁰², pressupondo um processo de comunicação que permeie a dinâmica dos sistemas, evolua do nível da linguagem para o nível das relações humanas complexas das sociedades atuais e vise sua autorreferência mediante a compreensão e autopreservação do sistema-meio. Nesse sentido buscamos refletir as improbabilidades e possibilidades da comunicação, com base no autor.

Palavras-chave: Comunicação; Indivíduos; Luhmann; Organizações; Sistemas.

INTRODUÇÃO

O primeiro passo na busca da construção teórica que fundamenta este artigo será em direção ao esclarecimento conceitual das abordagens que optamos para estudarmos a comunicação como processo relacional entre indivíduos e organizações.

Para ampliar nosso arcabouço teórico apresentamos o conceito de comunicação enquanto fundamento das relações entre os sistemas psíquicos (indivíduo) e sociais (interação, organização e sociedade), rechaçando pensamentos tecnicistas onde é vista como transmissão. Nossa proposta considera que a comunicação é permeada de múltiplas possibilidades interpretativas, contrapondo às verdades absolutas e imperativas por meio de infinitas formas de compreensão. Ou seja, "faz parte da vida de cada indivíduo, independente de sua vontade" e "Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/ reinterpretadas." (SCROFERNEKER, 2006, p. 47). Por isso, nos propomos a refletir sobre a comunicação organizacional enquanto um sistema social tendo por base a teoria dos sistemas de Niklas Luhmann.

LUHMANN E A COMUNICAÇÃO

Os agentes da cultura e da mudança são as pessoas. Por isso, diversas teorias, têm seu foco principal no estudo das pessoas e de como as mesmas se relacionam num ambiente de contradições e incertezas, influenciando, por suas ações e decisões, este ambiente e as organizações. Nesse sentido também se fundamenta a comunicação que possibilita a troca de

experiências e informação, ampliando o universo de conhecimento individual e coletivo.

Em sua origem etimológica "a palavra 'comunicar' vem do latim 'communicare' com a significação de 'pôr em comum''. (PENTEADO, 1982, p. 01). Para tanto, propõe que a convivência dos indivíduos possibilita que compartilhem e compreendam os mesmos códigos, viabilizando trocas informacionais e a comunhão de ideias, imagens e experiências. "Seu grande objetivo", segundo Penteado (1982, p. 01), "é o entendimento entre os homens. Para que exista entendimento é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam". Ou seja, a comunicação pode ser compreendida como um processo dinâmico e interativo, do qual fazem parte indivíduos, organizações e ambientes.

Acreditamos que a comunicação pode ser pretendida ou não. Nesses termos, analisamos que mesmo sendo impossível não nos comunicarmos na convivência diária nem sempre o fazemos com uma pretensão definida ou objetivo a atingir. Por isso também as diversas considerações a respeito de ser a comunicação um conceito de difícil definição e delimitação. Nesse sentido, Sousa (2006, p. 21) reforça que "de um determinado ponto de vista, todos os comportamentos e atitudes humanas e mesmo não humanas, intencionais ou não intencionais, podem ser entendidos como comunicação".

Outro ponto que levantamos para debruçar nossa investigação é que a comunicação acontece e se desenvolve em nosso cotidiano, nos sistemas sociais dos quais participamos, envolvendo a compreensão de inúmeros signos, linguísticos ou não, que podem adquirir diversos significados a partir das múltiplas interpretações a que estamos sujeitos. Portanto, podemos

pensar a comunicação sob o aspecto de processo ou atividade social, que complementam-se formando um processo social, onde "[...] as mensagens trocadas só têm efeitos cognitivos porque lhes são atribuídos significados e estes significados dependem da cultura e do contexto em geral que rodeiam quem está a comunicar." (SOUSA, 2006, p.22).

Segundo Santos (1980, p. 18), para que exista comunicação "[...] há necessidade de uma troca, de um intercâmbio entre os diversos elementos que participam do processo. Por este motivo não faz sentido fazermos uma comunicação para alguém. Nós nos comunicamos com alguém". É justamente nesse ponto, que encontramos a diferença entre a comunicação e a informação: a comunicação é com alguém e a informação é para alguém. Ambas, no entanto, pressupõem o entendimento.

Nesse cenário buscamos estudar a comunicação, delineando um caminho teórico que nos levasse a construir e realizar escolhas pertinentes ao esclarecimento que pretendemos. Nossa opção, dentre os inúmeros autores lidos e relidos, foi pela teoria dos sistemas de Niklas Luhmann que opõe-se a proposta de Habermas 103 (2002) e lança sua crítica contundente sobre a redução do conceito de comunicação ao consenso, direcionada ao entendimento, por compreender que o mesmo desconsidera, por vezes, que a sociedade é fragmentada, partilhada, multifacetada, o que impossibilitaria o consenso sistemático. O autor parte da ideia de uma "sociedade sem seres humanos" para explicar seu contraponto e o conceito de comunicação.

Diferentemente do que muitas vezes se supõe, o funcionamento das relações sociais (para nós: a *autopoiésis* da sociedade) não depende da 'intersubjetividade' nem do consenso. A intersubjetividade não se supõe de antemão e nem pode se reproduzir [...]. O que importa, no lugar disso, é que a comunicação continue – qualquer que seja o acompanhamento iniludível de consciência que para isso necessita. [...] Pode-se simplesmente abandonar a premissa de 'intersubjetividade' ou, todavia, a de consenso. (LUHMANN, 2007, p. 693-694).

Na visão do autor, a comunicação é uma operação própria dos sistemas sociais (grifo nosso), auxilia na sua reprodução e indica seus limites, contrapondo a ideia de união de consciências com subjetividade consensual. Sua teoria também critica a concretude do ser humano, à medida que o mesmo é mais do que "[...] uma entidade concreta e empírica formada física, química, orgânica e psicologicamente." (LUHMANN, 1997, p. 15). Nessa premissa, cada ser humano é distinto e por meio da consciência (sistema psíquico) reproduz pensamentos que interpenetram os sistemas sociais, sendo condição de possibilidade um para o outro. Rodrigues e Neves (2012, p. 60) referendam que para o autor "A influência da sociedade no indivíduo só se dá por meio do próprio indivíduo: a sociedade como entorno ao indivíduo só pode irritá-lo, mas somente o indivíduo, como sistema psíquico, é capaz de 'aproveitar', [...] tais irritações.".

O conceito de interpenetração pressupõe, então, uma coevolução (recíproca) entre sistemas psíquicos e sociais. Os níveis diferenciados de complexidade forçam a evolução de ambos os tipos de sistemas através de irritações mútuas que podem ser utilizadas ou não em favor da evolução. Tal decisão parte do próprio sistema irritado, e isto dota, por exemplo, o sistema psíquico de alta imprevisibilidade em relação ao sistema social. Posto deste modo, nenhum sistema psíquico consegue adaptarse ponto a ponto à complexidade comunicativa dos sistemas sociais e nenhum sistema social consegue controlar a totalidade dos pensamentos das consciências. Chega-se então a uma concepção da relação entre comunicação e pensamento possivelmente distinta da dos cânones sociológicos: não existe comunicação sem consciência nem desenvolvimento de consciência sem comunicação. (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 60).

Outra ruptura proposta por Luhmann (1996) remete à compreensão linear e metódica da comunicação, baseada na transferência de informação. Para ele, a comunicação é uma operação social por essência (grifo nosso), que envolve diversos sistemas psíquicos. "Não pode ser entendida como uma transferência de informações, relatos ou unidades significantes, de um lado para outro". (LUHMANN, 2006, p. 71). Dessa maneira não acontece de modo individual e linear, mas sim por meio dos requisitos da autopoiésis dos sistemas que relacionam operações posteriores a anteriores, num movimento circular, interagindo sistemas entre si e consigo, concebendo assim o sistema social.

A comunicação surge como a esperança de encontrar para o social um equivalente à operação bioquímica que aconteceu com as proteínas. Ou seja, a esperança de identificar o tipo de operador que torna possível todos os sistemas de comunicação, por mais complexo que tenham se tornado no curso da evolução: interações, organizações, sociedades. Tudo o que existe e que se pode designar como social consta, desde o ponto de vista de uma construção teórica que se fundamenta na operação, de um mesmo impulso e um mesmo tipo de acontecimento: a comunicação. (LUHMANN, 1996, p. 68).

A crítica lubmaniana à metáfora da transferência baseiase em dois aspectos principais: se a transferência ou doacão de informação, de maneira linear e precisa, é a base da comunicação então seria possível desfazermos a informação recebida? E, nesse contexto, poderíamos assegurar que a consciência do receptor compreendeu a mensagem corretamente? Para o autor, ao contrário, a consciência continua sendo opaca, mesmo com a comunicação, ou seia, não é possível "devolver" uma informação após tê-la recebido, pois o sistema psíguico já conheceu a mesma; também não podemos assegurar que houve compreensão, pois o sistema psíquico não é aberto e cada indivíduo pode compreender de múltiplas maneiras a mesma mensagem. Corroborando nesta mesma perspectiva, encontramos também as contribuições de Cornu (2004), de Wolton (2006, 2010) e de Marcondes Filho (2004, 2008). Wolton coloca-nos a frente de questionamentos importantes, propondo que "não apenas informar não é comunicar, mas comunicar não é transmitir, mas conviver." (WOLTON, 2010, p. 91). Para o autor a comunicação não resume-se a transmissão de informações, mas é complexa, estando muito além de simples códigos verbais e envolvendo confiança e relacionamento. (WOLTON, 2006). Marcondes Filho nesse sentido esclarece que "a comunicação não é ontológica, no sentido de não ser algo estável, fixo, consistente; nela nada se transfere, ela não é 'uma coisa', menos ainda uma coisa única que como vai, assim é recebida." (2004, p.15). E assevera que "jamais pode ser vista como transmissão, deslocamento, transferência." (MARCONDES FILHO, 2008, p. 15), Em suas palavras é possível encontrarmos aproximações com a compreensão Luhmanniana, à medida que compreende que a comunicação é uma maneira própria de cada indivíduo se relacionar com o mundo. interpretá-lo, compreende-lo, (MARCONDES FILHO, 2008) assim como para Luhmann (1996) os sistemas psíguicos são fechados em sua própria compreensão, possibilitando múltiplas e infinitas interpretações da mesma mensagem. Outro aspecto que cabenos ressaltar é que os autores reforcam em suas teses as premissas da Escola de Palo Alto que considera que não dá para não comunicar. Para Marcondes Filho (2004, p. 7) "viver é estar comunicando, emitindo sinais, demonstrando participar do mundo": para Luhmann (2006) "sem comunicação não existem relações humanas nem vida humana propriamente dita"; para Wolton (2006, p. 13) "a comunicação é sempre a busca da relação e do compartilhamento com o outro". Portanto, acreditamos que o esclarecimento de nossa questão de pesquisa tornase ainda mais relevante por compreendermos que a comunicação, enquanto processo complexo, não possui uma verdade absoluta mas muitas possibilidades interpretativas. Essas enpsíquicos volvem sistemas е sociais constante em relacionamento.

Substituindo a metáfora da transferência, Luhmann (1998) propõe que a comunicação é uma unidade composta por três seleções. A primeira é a seleção de uma **unidade de**

informação (grifo nosso). Frente ao *roll* de possibilidades existentes, "Ao se selecionar a informação, todo o resto fica de fora. No entanto, para que tal ato se torne comunicação, é necessário cumprir ainda dois outros requisitos." (LUHMANN, 1998, p. 148). O segundo é a seleção de como levar ao conhecimento do outro (grifo nosso), comunicar. Para isso, "[...] deve-se selecionar formas esperadas de fazê-lo se se deseja alcançar a compreensão (grifo nosso), o último estágio de seleção". (LUHMANN, 1998, p. 148). Esta, segundo o autor,

[...] deve selecionar o que compreende pela informação que foi emitida. Há uma seleção entre várias formas de compreender a unidade de informação levada ao conhecimento. Deve também distinguir a informação do que é levado a conhecimento para que possa de fato identificar uma comunicação intencional. (LUHMANN, 1998, p. 148).

Nesse âmbito, podemos inferir que as três seleções propostas por Luhmann tem duração indeterminada; se encerram e se reiniciam mediante a compreensão. Ou seja, uma temática compreendida pode ser novamente problematizada para buscar novas compreensões. Para Luhmann, não há pontos estanques no processo, nem as seleções seguem uma linearidade. Ao contrário, possibilitam compreensões diversas, para alimentar novas compreensões e novos processos comunicativos. Assim entendemos que a comunicação é um conjunto de possibilidades e não uma sequencia das seleções, produzindo dessa forma segundo Baraldi (2006, p. 61) "Conteúdo de sentidos sempre novos". Ou seja, a compreensão do processo de comunicação vai mais além; não é transferência de informação, mas

sim produção de sentido. Rodríguez e Torres também corroboram com essa visão destacando que "A comunicação é uma operação que se conecta com outras operações do mesmo tipo. Surge porque antes houve outra comunicação e gera conexões com as comunicações que seguiram." (2008, p. 71).

Quanto aos sistemas, podemos refletir que mediante sua autopoiése fundamentam a própria comunicação criando sentidos que lhes são próprios, ou seja, "no sistema há uma série de expectativas de seleções e diferenças à disposição da comunicação e, desse modo, esta se desenvolve já num contexto de complexidade reduzida." (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 63). Assim, pelas seleções os sistemas constituem limites para a comunicação e também para a sociedade. Isso segundo Luhmann (1996, p. 222) reforça o entendimento de que "Só a comunicação pode influenciar a comunicação; só a comunicação pode controlar e tornar a reforçar a comunicação. [...] O que não se pode comunicar não pode influir no sistema.".

Ao resgatarmos as concepções luhmanianas sobre sistemas 104, nos deparamos com três tipos de sistemas sociais: interações, organizações e sociedades (grifo nosso), que fomentam modos distintos de comunicação. O primeiro, denominado interação é um sistema formado pela presença de pessoas, sendo esta a prerrogativa que limita a comunicação. Quando estamos face a face "[...] está em jogo somente uma ínfima parte de toda a comunicação societal, de modo que a interação é uma redução extrema de complexidade comunicativa." (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 65) (grifo do autor). A organização, por sua vez, baseia-se na decisão, sendo este o elemento principal da comunicação organizacional. Por meio

dela é definido quem faz parte ou não da organização, seus membros, e quem pode participar, ou não, das decisões. Portanto, nesse contexto, Luhmann (2007) explica que os não membros intervêm para destruir a autopoiésis do sistema, via comunicação. E esclarece:

Dado que os membros se baseiam em decisões e que a conduta seguinte dos membros em situação de decidir depende dos membros, se pode também caracterizar as organizações como sistemas autopoiéticos sobre a base operativa de comunicação de decisões. Produzem decisões a partir de decisões – e nesse sentido – são sistemas operativamente fechados. (LUHMANN, 2007, p. 658).

No entanto, o autor ressalta que a organização possui como característica específica a "possibilidade de comunicar com sistemas de seu entorno" (LUHMANN, 2007, p. 661), envolvendo tanto a interação quanto a sociedade. Essa última, terceiro tipo elencado, comunica-se com os outros sistemas e igualmente a organização comunica-se em forma de decisões. No entanto, Luhmann (1998, p. 146) ressalta que "[...] un sistema de comunicación nunca es autárquico, aunque puede adquirir autonomía por medio de un condicionamento propio de síntesis comunicativa", ou seja, mesmo não sendo autossuficientes os sistemas sociais podem realizar sínteses comunicativas que lhes são válidas em determinados momentos. Com isso podemos entender que a comunicação envolve múltiplos sistemas, mas respeita sua autopoiésis à medida que não os condiciona a um consenso, mas sim, os estimula a

criar e produzir sentido além do instante de sua manifestação eventual. Além disso, está sujeita à complexidade do entorno e estimula a seleção para que se desenvolva o processo comunicativo. (grifo nosso). Ressaltamos que para Luhmann (1990, p. 16) a complexidade pode ser entendida como "la sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea possible plantear una correspondencia biunívoca v lineal de elemento con elemento.". A compreensão do autor é de que o aumento da diferenciação da sociedade leva-nos a uma maior complexidade, sendo esse o problema essencial a que estamos sujeitos. Para solucioná-lo, Luhmann enseia que é necessário possuirmos meios que permitam reduzir a complexidade, tornar a comunicação possível, sendo a própria comunicação uma maneira de seleção que auxilia nesse processo. Suas concepções tem base no que identifica como diferença de complexidades, considerando a complexidade inapreensível dos sistemas em relação ao entorno e a complexidade existente internamente em cada sistema. Nesse sentido assevera que "la distinción de los conceptos de complejidad indica, por tanto, que los sistemas no compreendem su própria complejidad (y menos aún la de su entorno) pudiendo, en cambio, problematizarla." (LUHMANN, 1990, p. 77). No entanto, Luhmann considera que existem diversos obstáculos que podem comprometer o processo de comunicação, ou seja, podem torná-lo improvável.

IMPROBABILIDADES E POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO

Luhmann denomina de improbabilidades os obstáculos que interferem no processo de comunicação e podem torná-lo ineficaz, ou seja, aspectos que interferem na interpretação da mensagem e consequentemente na interação que poderá acontecer. O primeiro é a **compreensão** (grifo nosso), que se dá individualmente em cada participante do processo e depende do pensamento e da consciência de cada indivíduo. Assim o que alguém comunica pode não ser compreendido pelo outro, tornando a comunicação vaga e sem sentido. O contexto também deriva da compreensão do sujeito. Por isso, se há fechamento operacional dos sistemas, ou seja, se cada indivíduo compreende a mensagem de maneira distinta e não a relaciona com o contexto e com o entendimento de outros indivíduos, torna-se remota a possibilidade de compreensão nos seus diversos sentidos.

O espaço-temporal (grifo nosso) é um obstáculo relacionado ao distanciamento dos sujeitos das situações contextuais, o que pode interferir na compreensão visto que ao findar a interação não é possível aos sujeitos "[...] impor-se (pela força) as regras que dentro dele são válidas." (LUHMANN, 2006, p. 42). Quanto mais a informação circula no tempo e no espaço, maior será o número de variáveis que poderão interferir em sua compreensão. Assim, as regras de uma interação comunicativa específica não se replicam, necessariamente, a outros processos de comunicação que sejam estabelecidos em espaços e tempos diferentes. Por exemplo, a comunicação on line é diferente da comunicação presencial. Ambas podem se utilizar do mesmo código verbal e tratar do mesmo tema, mas o fato de se estar em um ou outro contexto interfere na compreensão.

O terceiro e último obstáculo é a aceitação (grifo nosso). visto que mesmo compreendida não há garantias de que a comunicação seja aceita. Nesse sentido Luhmann (2006, p. 43) entende que é improvável que o receptor incorpore "o conteúdo seletivo da comunicação (a informação) como premissa do seu próprio comportamento". Por isso, mesmo sem consenso, a sociedade se reproduz. Em alguns casos o receptor incorpora à seleção novas seleções e eleva seu grau de seletividade, mas em outros casos não. (LUHMANN, 2006). Corroborando com essa perspectiva, Marcondes Filho (2004, p. 8) assevera que "vive-se na ilusão da comunicação, na encenação de uma comunicação que, de fato, jamais se realiza em sua plenitude.", por considerar que mesmo relacionando-se os indivíduos não esgotam suas possibilidades comunicativas e, por vezes, não aceitam as mensagens recebidas, mas refutam-nas. Wolton (2006, 2010) parte da concepção de incomunicação, admitindo que há um limite para a comunicação. Para o autor, "a comunicação, na major parte do tempo, não consiste em compartilhar pontos de vista comuns entre indivíduos livres e iguais, mas em organizar a convivência entre visões de mundo frequentemente contraditórias." (WOLTON, 2010, p. 87).

Também Curvello (2009) contribui para nossa compreensão acerca da teoria luhmaniana, à medida que esclarece que a comunicação "conduz a uma decisão sobre se a informação expressada e compreendida deve ser aceita ou rechaçada, se devemos acreditar em uma mensagem ou não. Essa decisão [...] nos força a fazer uma escolha, uma seleção." (p. 101). Portanto a comunicação na visão de Curvello adquire, por meio da teoria dos sistemas de Luhmann, novas nuances de autonomia e interdependência dos sistemas sociais.

Dessa forma acreditamos que mesmo tendo nos obstáculos o fomento de mecanismos de improbabilidade, é possível aos indivíduos e aos sistemas sociais superá-los; pois, se existem e perpetuam-se as interações, as organizações e a própria sociedade é porque podemos transpor tais obstáculos e tornar a comunicação possível. É justamente na transformação das improbabilidades em probabilidades de comunicação que reside à formação dos sistemas sociais e sua evolução.

Luhmann (2006, p. 44) esclarece:

Assim, deve se entender o processo de evolução sociocultural como a transformação e a ampliação das possibilidades de estabelecer uma comunicação com probabilidade de êxito, graças à qual a sociedade cria suas estruturas sociais; e é evidente que não se trata de um mero processo de crescimento, mas de um processo seletivo que determina que tipos de sistemas sociais são viáveis e o que terá de se excluir devido a sua improbabilidade.

O autor propõe que a seleção é uma saída para minimizar a improbabilidade e tornar a comunicação possível. Para tanto sugere que os meios: linguagem, de difusão e de comunicação simbolicamente generalizados, são os mecanismos para a superação dos obstáculos. A **linguagem** (grifo nosso) é o mecanismo fundamental de superação da improbabilidade de compreensão, pois cria uma base comum de símbolos que facilitam a ação de compreender. "A linguagem especializa-se em converter a impressão causada pelo entendimento unívoco numa base útil de comunicações ulteriores." (LUHMANN, 2006, p.46).

Por meio de códigos e signos, reconhecidos e identificados pelos sistemas participantes, quer sejam indivíduos, organizações ou a própria sociedade, demonstramos a intenção de comunicar, realizamos a comunicação e possibilitamos a compreensão.

No que tange a linguagem percebemos que uma perspectiva que aproxima-se da proposta de Luhmann são os estudos de Roman (2009) sobre os discursos organizacionais, caracterizados como ditos, mal-ditos e não-ditos. Os "Ditos" são formais, a comunicação construída e explícita nos meios conhecidos pelos públicos envolvidos no processo. Os "Mal-ditos" normalmente surgem do que foi dito, mas não foi aplicado, efetivado e, por vezes, compreendido. Divertem, agregam, provocam e dominam. São os discursos informais, presentes, normalmente nas chamadas "conversas de corredor" ou "rádio peão". Os "Não-ditos" compreendem outras formas de linquagem no discurso, envolvendo também o que não é realmente dito pela fala ou escrita, mas sim, por meio de mensagens subliminares. Envolvem a amargura e os sentimentos de aversão e resultam, normalmente, em anestesia, apatia e constrangimento. Explica o autor:

Na pós-modernidade, as organizações se constituem em universos de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. Bem-ditos são os enunciados institucionais, formais ou informais. Mal-ditos, por sua vez, são os enunciados clandestinos, boatos, rumores e as "fofocas" que circulam na "rádio-corredor" e em outros espaços liminares. Bem-ditos e mal-ditos são antagônicos e complementares. Não se pode negá-los, sob pena de reduzirmos a complexidade das relações comunicativas. A interdição

do mal-dito gera discursos não-ditos. (ROMAN, 2009, p.125).

Nesse cenário de discursos os "Mal-ditos" são entendidos como combustível que revitaliza a organização, desestabilizando o sistema e levando-o a novas concepções. Para tanto, segundo Roman (2009), o processo de comunicação precisa constituir-se como uma possibilidade de gerenciamento deste tipo de discurso, além dos outros, a fim de levar a organização e os sistemas sociais ao restabelecimento da estabilidade do sistema, mesmo que provisória. Com isso, mais uma vez evidenciamos que a produção de sentido é um movimento circular que necessita da compreensão.

Nesse prisma, Marcondes Filho (2004, p. 486) com base em Luhmann chama atenção para o fato de que,

[...] apesar de a consciência e a comunicação estarem atravessados pelo sentido, de terem sua estabilidade de reprodução acoplada estruturalmente mediante a linguagem, nem consciência, nem comunicação devem ficar reduzidas à linguagem, ou seja, não é correto que só se pode ver o que se pode formular.

Portanto, a compreensão de linguagem que norteará nossa proposta de pesquisa parte do princípio de ser um meio que possibilitará entendermos as mensagens e realizarmos seleções, empregando "generalizações simbólicas para substituir, representar e combinar as percepções e solucionar os problemas correspondentes que um entendimento unívoco coloca." (LUHMANN, 2006, p. 46). Ou seja, o uso da linguagem

nos possibilitará várias interpretações da mensagem comunicada.

Os meios de difusão (grifo nosso) são compreendidos pelo autor como contraponto ao obstáculo espaço-temporal à medida que "[...] determinam e ampliam o círculo de receptores de uma comunicação." (LUHMANN, 2007, p. 155). São os diversos meios existentes que durante os séculos da história propiciaram que a comunicação ampliasse a relação interativa pessoal, tais como a escrita, o telégrafo, a radiodifusão e outras formas de transmissão de informações, instigando o desenvolvimento da interação mediada, via circulação da informação. Por isso Luhmann (2006, p. 47) reforça que os meios de difusão "[...] ampliam enormemente a memória, ainda que pela sua seletividade limitam os dados disponíveis para comunicações ulteriores.". Ou seja, mesmo com limites e restrições no que tange a forma, possibilitam que a comunicação transponha a contigência espaço-temporal e se efetive.

No entanto, para ultrapassar os limites impostos pela linguagem e pelos meios de difusão o autor propõe a existência dos **meios de comunicação simbolicamente generalizados** (grifo nosso). Esses "abarcam os principais sectores civilizadores do sistema social e as suas subestruturas primárias na sociedade actual" tais como, "a economia, a política, a religião, a ciência, etc.". (LUHMANN, 2006, p. 47-48). Isso ocorre porque as condições de produção e recepção distinguem-se quando a informação é comunicada aos sujeitos que não estão vinculados ao sentido original da interação, ou seja, desconhecem o contexto. Isso reduz a probabilidade de aceitação da mensagem visto que os sujeitos não a compreendem. Luhmann (2006, p. 48-49) assevera que não é mais possível:

[...] incluir todas as condições que garantam o êxito da comunicação numa semântica homogênea, válida para todas as situações e, após a invenção da imprensa, as diferenças entre esses meios de comunicação acentuamse mais até o ponto em que chegam a quebrar as premissas de um fundamento único de caráter natural, moral e jurídico: a razão de Estado e o amor-paixão, a verdade científica obtida metodicamente, o dinheiro e o direito tomam direcções distintas, especializando-se em diversas improbabilidades de comunicação eficaz.

Rodrigues e Neves (2012, p. 71) esclarecem que "Esta especialização na resolução de problemas específicos diz respeito a vias de comunicação distintas que levarão à diferenciação de sistemas funcionais na sociedade moderna". Ou seia, cada sistema lida de maneira específica com a probabilidade da comunicação de seu contexto comunicativo, minimizando improbabilidades e motivando a compreensão. Por isso ao analisarmos o sistema jurídico, o sistema econômico, o sistema científico, entre outros, perceberemos que dentro do sistema há probabilidade de comunicação, visto que a linguagem e os meios presentes buscam ampliar, e quiçá assegurar, a compreensão. No entanto, os sujeitos que estão fora do sistema não compreendem as mensagens, Logo, para estes, a comunicação é improvável. Outro ponto a ser ressaltado é que mesmo compreendendo as mensagens os indivíduos não precisam aceitalas. Ou seja, a ação dos meios de comunicação simbolicamente generalizados "não implica que o sistema psíguico tenha sido cooptado. Pode-se aceitar mantendo-se internamente a recusa." (MARCONDES FILHO, 2004, p. 467).

Assim, para Luhmann,

A ordem surge porque, apesar de tudo, a comunicação improvável torna-se possível e normaliza-se nos sistemas sociais. Ao mesmo tempo, a improbabilidade da difusão, se a técnica permitir vencê-la, faz aumentar o grau de improbabilidade de êxito. As transformações que se produzem no âmbito da técnica de comunicação colocam novas exigências à cultura. [...] Destaca-se, em conjunto, a tendência para uma diferenciação e especificação crescentes, bem como a necessidade de institucionalizar cada vez mais a arbitrariedade. (LUHMANN, 2006, p. 49-50).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nesses subsídios, concordamos com Curvello (2009) à medida que entende a comunicação sob a ótica da perspectiva processual e cognitiva, considerando as organizações sistemas de comunicação autopoiéticos, que criam e recriam seus fluxos, formas e processos de comunicação, evoluindo junto ao contexto. Dessa forma, o autor expõe a necessidade de entendermos a teoria sistêmica além da visão positivista e funcionalista, a fim de compreender seus benefícios para a interação humana. Ao considerar a teoria de Luhmann o autor faz referencia ao caráter polêmico de suas ideias, e ressalta que,

[...] Luhmann oferece uma nova alternativa para entendermos a comunicação, que se revelará extremamente útil para a compreensão da autopoiese do sistema organizacional e da nova atribuição de sentido estabelecida nas tensas relações entre organizações e públicos, percebidos desde sempre e ao mesmo tempo como autônomos e interdependentes. (CURVELLO, 2009, p. 101).

"La comunicación es la unidad elemental de la autoconstitución". (LUHMANN, 1998, p. 171). Essa é a concepção que nos norteia, independente do sistema que estaremos investigando. Portanto, tanto indivíduos quanto organizações e a própria sociedade auto constituem-se de comunicação. Por meio dela auto organizam-se e operam sua autopoiése de modo autorreferencial, mas também se acoplam aos demais sistemas selecionando o que lhes é válido e instigando novas compreensões por meio de divergências, advindas das irritações entre sistema e entorno. A co-evolução dos sistemas é possível, desde que recíproca, por meio da interpenetração dos mesmos, via comunicação.

REFERÊNCIAS

BARALDI. Glosario sobre la teoria social de Niklas Luhmann. México D.F.: Universidad Iberoamericana, 2006.

CURVELLO, J.J.A. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos organizacionais. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação Organizacional:** histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.1, p.91-105.

HABERMAS, Jürgen, Racionalidade e comunicação, Lisboa: Edicões 70, 2002. LUHMANN, Niklas. Sociedad y Sistema la Ambición de la Teoría. Barcelona, Buenos Aires, México: Ediciones Paidós: I.C.E. la Universidad Autónoma de Barcelona, 1990. . Introducción a la teoría de sistemas. México, D.F.: Antrophos, 1996. . O conceito de sociedade. In: NEVES, Clarissa E.B. & SAMIOS, Eva M.B., Niklas **Luhmann**: a nova teoria dos sistemas. Porto Alegre: Ed. UFRGS/ Goethe-Institut, 1997. . Compleiidad v modernidade: de la unidad a la diferencia, Madrid: Trotta, 1998. . Sistemas Sociales: Lineamentos para uma Teoria General, Rudí (Barcelona): Anthropos: México Universidade Iberoamericana; Santafé de Bogotá: CEJA, Pontificia Universidad Javeriana, 1998. . A improbabilidade da comunicação. Lisboa: Vega. 1992. 1. ed. . A improbabilidade da comunicação. Lisboa: Vega, 2006. 4. ed. La sociedade de la sociedade. México: Iberoameric-

ana/Herder, 2007.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** Uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

______. O escavador de silêncios: formas de construir e de desconstruir sentidos na comunicação: Nova teoria da comunicação II. São Paulo: Paulus, 2004.

______. Para entender a comunicação. Contatos antecipados com a Nova Teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

PENTEADO, J. R. W. **A Técnica da Comunicação Humana**. 8.ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1982.

RODRIGUES, Leo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro. **Niklas Luhmann:** a sociedade como sistema. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

RODRÍGUEZ, Dario R. TORRES, Javier N. Introducción a la teoria de la sociedade de Niklas Luhmann. México: Iberoamericana/ Herder, 2008.

ROMAN, A. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não ditos. In:

KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação Organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.2, p.125-157.

SOUSA, Jorge Pedro. Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media. 2. ed. Porto, 2006. Disponível em

http://bocc.unisinos.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementosteoria-pequisa-comunicacao-media.pdf Acesso em julho, 2013.

SANTOS, Eli Rozendo Moreira dos. **Comunicação na pequena, média e grande empresa**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetória teóricoconceituais da Comunicação Organizacional**. Revista FAMECOS, Porto Alegre, n.31, p.47-53, dez. 2006.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

______. É preciso salvar a comunicação. São Paulo: Paulus, 2006.

NOTAS

101 Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas (UNIJUÍ), Especialista em Gestão da Informação Estratégica pela UCS, Université de Poitiers e Universidade de Monterrey, Mestre em Administração pela UCS e Doutoranda do PPGCOM - Doutorado em Comunicação/ PUCRS. Atualmente é professora do curso de Relações Públicas da UFRGS e da PUCRS, membro do GECONT (Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional e Novas Tecnologias) PPGCOM/ Famecos/ PUCRS e membro da célula Brasil da CISC (Comunidade Ibero-americana de Sistemas do Conhecimento).

- 102 A complexidade para Luhmann está diretamente ligada ao fato de que os sistemas são autopoiéticos, autorreferentes e operacionalmente fechados. Por estas características diferem-se dos demais sistemas e do entorno, que os circunda (LUHMANN, 2001).
- 103 Para Habermas a comunicação está baseada no consenso, num acordo. "O objetivo de se conseguir um entendimento (verständigung) é chegar-se a uma concordância (einverständnis) que termine na mutualidade intersubjetiva de compreensão recíproca, no conhecimento partilhado, na confiança mútua e na concordância entre os ouvintes." (HABERMAS, 2002, p. 12-13).
- 104 Luhmann compreende três tipos de sistemas autorreferenciados autopoiéticos, todos com igual importância para o estudo da sociedade contemporânea: os sistemas vivos (células, cérebro, organismos, etc), os sistemas psíquicos (indivíduos e sua consciência) e os sistemas sociais (sociedade, organizações e interações).

O PERFIL DO COMUNICADOR ORGANIZACIONAL E SUA VISÃO SOBRE A INTERFACE DA COMUNICAÇÃO COM A ÁREA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Viviane Fushimi Velloso 105 Mitsuru Higuchi Yanaze 106

RESUMO

Diante do contexto de desenvolvimento das tecnologias da informação e a crescente dependência das aplicações tecnológicas no ambiente organizacional e dos negócios, verificou-se a necessidade de compreender como o profissional de comunicação organizacional percebe essa realidade. Por isso, por meio de uma pesquisa quantitativa, com metodologia "snowball" para aplicação de questionários, buscou-se traçar o perfil de formação e atuação desses profissionais nas organizações, bem como identificar o tipo de interação e expectativas que apresentam com a área de tecnologias da informação. A investigação possibilitou identificar as habilidades dos profissionais de comunicação organizacional, sua visão sobre a interação com a área de Tecnologias da Informação e detectar a necessidade de aprofundamento sobre a realidade desse profissional de tecnologia, que impacta a realidade das organizações.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Tecnologias da Informação e Comunicação; interação Ti e Comunicação

INTRODUÇÃO

As últimas décadas, de 1990 e 2000, apresentaram grandes alterações nas relações humanas: sociais, econômicas e culturais. A tecnologia perpassa o desenvolvimento de novos modelos socioeconômicos e questões envolvendo os poderes políticos e a identidade cultural. Nesse contexto, "A Sociedade em Rede" (CASTELLS, 2008) é marcada pela alta circulação de informação.

Esta nova estrutura social está associada ao surgimento de um novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo, definido historicamente pela reestruturação do modo capitalista de produção até o final do século XX (CASTELL, 2008, p. 51).

Diante da complexidade que se configura, a área da Comunicação enfrenta o desafio de compreender a tecnologia em suas diversas vertentes. Desde as alterações de hábitos, comportamento de consumo e relacionamentos, até o funcionamento e incorporação das tecnologias nas organizações, com base à informação.

Nesse sentido, a pesquisa apresentada neste artigo busca evidenciar o perfil dos profissionais organizacionais e sua visão sobre a interface com a área de Tecnologias da Informação - TI. Considera-se que esse primeiro passo é essencial para compreender as relações entre a comunicação e a área da TI, reconhecida na atualidade como indispensável para o avanço das organizações e dos negócios.

A COMUNICAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Tendo em vista que a comunicação digital nas organizações necessita de sistemas adequados às demandas pautadas nas redes sociais digitais. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são alvo de atenção para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento e de processamento de informações necessárias para a adequação das políticas de comunicação.

Considera-se que, [...] as velhas e novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde poder produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis (JENKINS, 2008,p.27). Nesse sentido, a atenção aos relacionamentos se amplia pois, cria-se um espaço onde o real e o virtual se complementam em uma relação de interdependência, que Castells (2009) chama de "virutalidade". Essa nova configuração exige a atualização e compreensão das necessidades relacionais humanas, corporativas e da própria tecnologia.

Nesse contexto, os sistemas interligados processam as mais diversas e diferenciadas informações sobre a organização, oferecendo a possibilidade de um detalhado relatório nos formatos necessários para a conducão do negócio.

A comunicação digital exige integração e ações coordenadas de áreas com a Tecnologia da Informação, desenvolvimento e treinamento de pessoas, os diferentes negócios em seus níveis operacionais e a comunicação corporativa (TERRA, 2011, p. 21).

Porém a interação com a área de Tecnologias da Informação necessita de uma atenção especial, uma vez que deve ser vista sob dois aspectos distintos, porém simultâneos: como instrumento organizacional, que promove agilidade e dinâmica aos processos, e como área organizacional, que apresenta conflitos comunicacionais e relacionais provenientes das tensões do ambiente negocial.

Nesse sentido, verifica-se que a interface com a TI tornase imperativa, uma vez que, diante da complexidade das organizações e dos princípios da Governança Corporativa, os Sistemas Integrados de Informação passam a ser considerados requisitos básicos para a garantia do controle e monitoramento organizacional. Dessa forma, a Comunicação Administrativa torna-se mais eficaz para a estrutura decisória da organização, com estratégias e ações alinhadas aos objetivos de negócio e com uma dinâmica tecnológica eficiente.

Dessa forma, é possível gerar processos mais ágeis de mensuração dos investimentos em comunicação, com a criação de indicadores financeiros mais alinhados aos princípios de Governança Corporativa. Dessa forma, segundo Yanaze (et al. 2013, p. 94-95), há a possibilidade de "[...] escolher um painel coerente de métricas, que não leve os gestores a conclusões erradas". Ressalta-se também que, para isso, há a necessidade de "[...] entender muito bem as funções da comunicação no

contexto administrativo, mercadológico e institucional" (YANAZE et al. 2013, p. 94-95).

Portanto, torna-se imperativo um levantamento pra verificar como os profissionais de comunicação organizacional compreendem, atuam e consideram a interface com TI diante dessa realidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de iniciar um levantamento sobre o perfil do profissional de comunicação organizacional e sua visão sobre a interface com a área de Tecnologia da Informação - TI, optouse pela realização de uma da pesquisa descritiva para traçar o perfil desses profissionais, seus conhecimentos sobre suas atividades, seu papel na organização e sua visão sobre a TI.

A partir da coleta de informações com profissionais da área, foi possível construir uma base de dados sobre os profissionais de Comunicação. Foi utilizado com instrumento de coleta de dados um questionário estruturado (SAMARA; BARROS; 2007, p. 120) com perguntas fechadas e apenas uma aberta – voltada para identificação espontânea de opiniões pessoais sobre a interface.

O questionário identifica os tipos de experiência de interface com a área da TI vivenciados e sua percepção acerca do profissional de TI. Além disso, para os profissionais que não apresentam experiência de interface com TI, buscou-se identificar os motivos pela falta de parceria e como percebem essa possibilidade de interação. Definiu-se o método "Bola de neve" (snowball) técnica utilizada na antropologia e foi proposta por Russell Bernard (1996), que tem como dinâmica a escolha aleatória de contatos iniciais que são estimulados a convidar outros respondentes que considerarem interessantes para a pesquisa. Essa técnica é aconselhada para população que se mostra dispersa e não concentrada, como neste caso.

Considerando a realidade dos profissionais pesquisados, de interação, em seu ambiente de trabalho, com computadores, internet e redes de relacionamento, evidencia-se a adequação do método. A distribuição dos questionários, realizou-se por intermédio ferramenta digital, via internet, denominada Surveymonkey - um sistema pago, que permite a fácil integração com e-mail e redes sociais, além de oferecer sistema de segurança das informações e limitação de respondente por IP – internet protocol, uma identificação entre máquinas.

Para o encaminhamento dos e-mails, definiu-se, a partir da identificação de indivíduos dos grupos de comunicação que apresentavam um bom "grau de centralidade no cluster" 107, aqueles que formariam o grupo disseminador dos questionários.

A estratégia de contato com os profissionais de interesse da pesquisa, iniciou com os contatos pessoais da pesquisadora. Estes multiplicaram a pesquisa disponibilizando mailings pessoais, ou encaminhando pessoalmente para seus contatos um link específico, gerado pelo sistema de coleta do Surveymonkey, para cada multiplicador - denominado no sistema como "Coletores". Esses links específicos foram compartilha dos em dois grupos do Linkedin - Site de Relacionamento Profissional - e

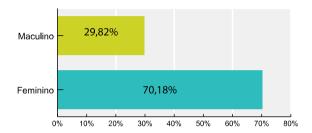
apenas um deles apresentou três coletas, uma delas multiplicou para mais 12.

Inicialmente, o cálculo amostral definiu, para uma população infinita - superior a cem mil pessoas, 276 entrevistados, considerando margem de erro de 5% e o nível de confiança de 90%. Contudo, o acompanhamento diário da coleta registrou que, desde o registro de 60 entrevistados, não havia variação significativa das informações. Sendo assim, a coleta foi interrompida com 151 profissionais de comunicação respondentes. O período da coleta estendeu-se pelos meses: março, abril, maio e junho de 2013.

O PERFIL E A VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO SOBRE A INTERAÇÃO COM A TI

A pesquisa quantitativa desenvolvida com profissionais de Comunicação Organizacional registrou predomínio do gênero feminino nesse universo, como verifica-se no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Divisão dos profissionais de comunicação por Gênero



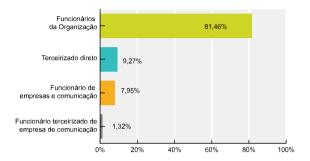
FONTE: A AUTORA

Breno et al. (2001) afirmam que "mulheres apresentam níveis de sociabilidade mais altos que os homens". Tais características femininas podem ser percebidas no ambiente organizacional e, como afirmam os pesquisadores,

[...] as características positivas, como auto-estima, tendem a estar presentes em sujeitos mais expressivos e com tato social, fazendo com que tenham mais credibilidade com os outros, do que os sujeitos com ansiedade-social (RIGGIO, THROCKMORTON & DEPAOLA, 1990; RIGGIO, TUCKER & THROCKMORTON, 1987, apud BRENO et al. 2001).

Verifica-se que o vínculo empregatício dos profissionais de comunicação organizacional, configura-se como demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Vínculo empregatício dos profissionais de Comunicação Organizacional



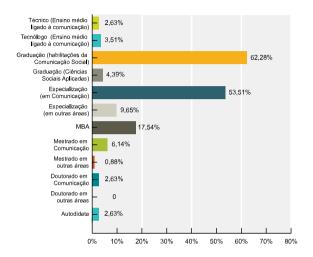
FONTE: A AUTORA

Percebe-se que os números apontam uma vinculação afetiva entre os profissionais de comunicação organizacional e a empresa maior do que o índice dos profissionais de TI. Dessa forma, verifica-se que esses dados corroboram as análises do, anterior. Verifica-se que na prática da terceirização em

comunicação os principais serviços ofertados são os de clipping e de publicações organizacionais dirigidas, geralmente realizadas por profissionais da área de jornalismo, pela especificidade da atividade.

Com relação à formação do profissional de comunicação organizacional, verifica-se que a maior parte deles inicia a formação na graduação, como mostra o Gráfico

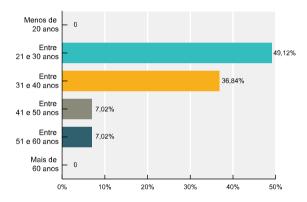
Gráfico 3 - Formação dos profissionais de comunicação organizacional.



FONTE: A AUTORA

Verifica-se que mais da metade se encaminha para especialização na área ou para MBA, e que complementam seu conhecimento organizacional, considerando que os profissionais de comunicação são relativamente jovens, como demonstra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Faixa etária de profissionais de comunicação organizacional



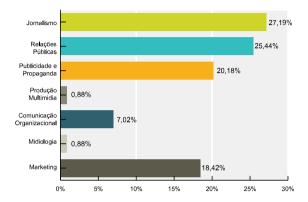
FONTE: A AUTORA

Verifica-se que os profissionais de comunicação organizacional estão concentrados na faixa de 21 a 30 anos, que 66% têm entre 4 e 10 anos de atuação na área e 27%, entre 1 e 3 anos. Verifica-se também que 79% são funcionários organizacionais, que 25% atuam com comunicação Institucional, e 21%, com comunicação Administrativa Interna. Percebe-se, dessa forma, que a grande concentração desses profissionais está voltado para o alinhamento da organização com os princípios organizacionais aplicados ao público interno.

Ao depurar os dados para os profissionais de comunicação entre 31 e 40 anos, verifica-se um percentual de 49% deles com mais de 10 anos na área. Verifica-se que 30% atuam em comunicação institucional, que 32%, em Inteligência de Marketing, demonstrando que nessa faixa etária estão os profissionais com mais tempo de experiência os profissionais, e que 80% dos profissionais como funcionários organizacionais se dedicam ao alinhamento da organização com os princípios organizacionais e análise de mercado.

Registra-se que, dentre os profissionais de comunicação que mais atuam em organizações, se destacam jornalistas e relações públicas, como demonstra o Gráfico 5.

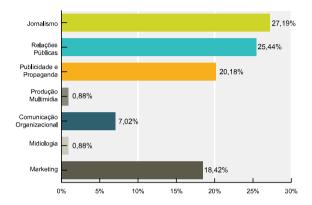
Gráfico 5 - Área de formação dos profissionais que atuam em comunicação organizacional



FONTE: A AUTORA

Esta situação geral da área de atuação pode ser percebida na distribuição dos profissionais nas áreas de atuação indicadas no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Distribuição das áreas de atuação dos profissionais de comunicação.



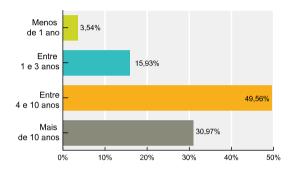
FONTE: A AUTORA

Comunicação Institucional e a Inteligência de Marketing concentram a maior parte dos profissionais de comunicação, com 33,77% e 24,50%, respectivamente. A Comunicação Administrativa-Interna, com 18,54% e a Comunicação mercadológica, com 17,88%.

Estes dados demonstram, juntamente com os dados dos gráficos 3 e 4 depurados nas análises, a importância da comunicação organizacional no alinhamento dos princípios organizacionais, do mercado e a construção de uma imagem sólida perante dos stakeholders organizacionais.

O tempo de atuação na área do profissional de comunicação evidencia-se uma concentração em um faixa etária mais jovem e inicia suas atividades na graduação, como estagiário, o que é demonstrado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Tempo de atuação na área de comunicação organizacional

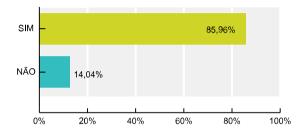


FONTE: A AUTORA

Em complementação, registrou-se que 92% dos profissionais de comunicação concentram sua atuação no estado de São Paulo. Pode-se atribuir esse resultado à concentração de empresas e de tecnologia, bem como de centros de excelência nas áreas de tecnologia e comunicação. Em segundo lugar, empatam, com 6,14%, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, do Brasil em parceria com empresas estrangeiras e do Brasil para empresas estrangeiras.

Verifica-se que, no Gráfico 8, é a significativa interação de profissionais de comunicação com profissionais da área de TI.

Gráfico 8 - Experiência de interação com a área de TI

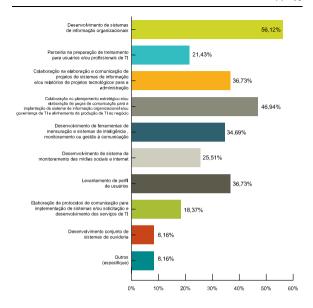


FONTE: A AUTORA

Na seqência, o Gráfico 9, evidencia a diversidade de interações já praticadas. Contudo, há que se destacar que a prática de maior interação, com 56,12% das práticas, é a parceria no desenvolvimento de sistemas de informação organizacionais. Nesse sentido, pode-se afirmar que a interação tem sido orientada ao desenvolvimento de diferenciais competitivos no trato das informações organizacionais. Isso porque os sistemas informacionais podem potencializar a leitura de dados, bem como analisar dados anteriormente não considerados na tomada de decisão.

Consequentemente, esse dado também acena para uma contribuição organizacional significativa para o negócio e para o alinhamento das ações de ambas as áreas. Isso, principalmente se for observado o segundo item mais assinalado, com 46,94%, a colaboração no planejamento estratégico e/ou elaboração de peças de comunicação para a implantação de sistema de informação organizacional e/ou governança de TI e alinhamento da produção de TI ao negócio.

Gráfico 9 - Tipos de Interação entre Comunicação e TI



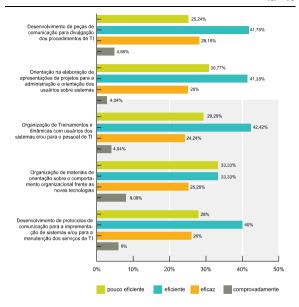
FONTE: A AUTORA

Observa-se, a partir do quarto item, uma interação mais técnica da comunicação e da TI, para atender as necessidades de comunicação da TI ou às necessidades de tecnologias de informação da Comunicação.

Ainda nesse contexto, verifica-se que a percepção dos comunicadores sobre a eficiência e eficácia das ações desenvolvidas ainda deixam a desejar, como se observa no Gráfico 10. Todos os itens foram percebidos eficientes, porém, tendendo à pouca eficiência. O único item que foi percebido, primeiramente, como eficiente, seguido de uma percepção eficaz, com 41,75% e 28,16%, respectivamente, foi o desenvolvimento de pecas de comunicação para a divulgação dos procedimentos de TI.

Tais observações evidenciam um domínio maior sobre a técnica, apontado por Grunig et. al. (2009, p. 21-23) sobre a eficiência técnica das mulheres no desenvolvimento das ações de relações públicas. A sistematização e aplicação da filosofia da comunicação integrada, no trabalho de Kunsch (2003) também evidencia a qualidade técnica dos profissionais de comunicação, pela diversidade e segmentação dos instrumentos da comunicação organizacional.

Gráfico 10- Grau de eficiência e eficácia das ações de comunicação em TI



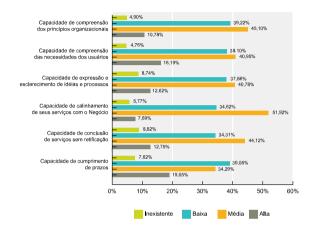
FONTE: A AUTORA

Os dados avaliados referentes aos profissionais de comunicação que não apresentam proximidade com a área da TI ainda demonstra que, embora sem relação direta, o bom senso sobre os tipos de possibilidades de interface são registradas e corrobora a visão dos profissionais com experiências de interface.

Em visão crítica, os profissionais de comunicação apontam, no Gráfico 11, sua percepção sobre as dificuldades do profissional de TI apresentam no ambiente organizacional, no que diz respeito à forma de expressão, compreensão das necessidades e princípios organizacionais e execução das demandas.

Cabe destacar a visão apresentada por profissionais de comunicação que ainda não vivenciaram experiência de interface com a área de TI. Verificou-se que eles apresentam noções sobre as possibilidades de interface, embora positiva, revelam percepção técnica acentuada sobre a interação.

Gráfico 11 - Percepção dos profissionais de comunicação sobre as dificuldades dos profissionais de TI



FONTE: A AUTORA

A principal capacidade percebida por 51,92% dos entrevistados, como média, e 34,62%, como baixa, é o alinhamento da TI ao negócio, que se justifica pela percepção como médio/baixo em 45,15% e 39,22%, respectivamente, a capacidade de compreensão dos princípios organizacionais, além da dificuldade

na definição de usuário, em que o profissional de TI é percebido também com médio/baixo em 40,95% e 38,10%, respectivamente, ainda que 16, 19%, percebam a capacidade como alta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados apresentados apontam para o predomínio do gênero feminino dentre os profissionais da comunicação organizacional. Eles iniciam seus conhecimentos técnicos no nível de graduação e suas atividades profissionais como estagiários. Este fato corrobora a capacitação técnica que é evidenciada por pesquisadores como Grunig et. al. (2009).

Verifica-se uma pequena variação percentual entre profissionais de jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda. Porém, com a margem de erro de 3% para mais ou para menos, pondera-se que jornalistas e relações públicas são os profissionais que mais se destacam atualmente na atividade de comunicação organizacional.

Ao identificar que a comunicação institucional se destaca dentre o composto de comunicação nas organizações, justifica-se essa aproximação das áreas de jornalismo e relações públicas, principalmente por avaliar que a assessoria de imprensa, um dos instrumentos da comunicação institucional, apresenta pouca terceirização no que diz respeito à equipe estratégica, composta por diversas funções profissionais e que concentra a maior atuação de jornalistas.

Deve-se ponderar que a Comunicação Interna e Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade, estão mais relacionadas às habilidades e competências de relações públicas. Na Comunicação Mercadológica, verifica-se uma necessidade técnica mais voltada para a atuação de publicitários. Porém, a área mais genérica, Inteligência de Marketing, exige conhecimento estratégico de pesquisa de mercado e vivência mercadológica e por isso, deve-se considerar uma possibilidade maior para profissionais mais experientes, com mais tempo de atuação e com habilidades que se aproximam mais das áreas de publicidade e propaganda e relações públicas.

A pesquisa demonstra que a visão técnica que os profissionais de comunicação organizacional têm sobre a interface com Tecnologias da Informação advém de suas necessidades de aperfeiçoamento sobre questões como o monitoramento organizacional, ou ainda, na atualidade, impulsionada pelas experiências com as mídias sociais. Observa-se que reconhecem as dificuldades relacionais e comunicacionais dos profissionais da área de TI, porém as veem como entrave para o desenvolvimento de técnicas comunicativas organizacionais e adequações tecnológicas para o negócio, não como uma área organizacional a ser atendida por suas especificidades e pelo significativo conflito organizacional que representam.

Contudo, fica evidente, que os profissionais de comunicação organizacional, necessitam de visão clara sobre a área e os profissionais de TI nas organizações, para que possa orientar uma atuação mais estratégica, com políticas organizacionais e comunicacionais adequadas, também, para esse grupo. Haja vista especificidades da área em questões que se iniciam na dificuldade se de comunicarem, até as diferença contratuais que coloca esse profissional em condições especiais na estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches.** American Journal of Evaluation 17, 1996; p. 91-92.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura**. Vol 1: A Sociedade em Rede. Trad. Roneide Venancio Majer e colaboração Klauss Brandini Gerhardt. 11ª Ed. Atualizada.-. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

______. Comunicación y Poder. Madrid: Alianza Rditorial, 2009.

GRUNIG, J.E., FERRARI, M.A. FRANÇA, F. **Relações públicas:** teoria contexto e relacionamentos. São Paulo: Difusão, 2009.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. Tradução de Suzana Alexandria. São Paulo: Editora Aleph, 2008.

KUNSCH, M.M.K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo, Summus, 2003.

SAMARA, B. S.;BARROS, J.C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologias.** 4ª Ed. S ão Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TERRA, C.F. **Mídias Sociais...e agora?** São Paulo: Senac, 2011.

VELLOSO, V.F. A interação de tecnologias da informação e comunicação no alinhamento das melhores práticas empresariais. 2014. 225 f. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

YANAZE, M.H.; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de Investimento em Comunicação: avaliação e mensuração**. 2ª Ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio de Janeiro, 2013.

NOTAS

105 Doutora em Ciências da Comunicação, Área: Interfaces Sociais da Comunicação, ECA-USP, Professora Assistente II da Universidade de Taubaté; Coordenadora do Curso de Tecnologia em Produção Multimídia do Departamento de Comunicação Social da UNITAU e pesquisadora e professora do programa de pós-graduação da UNITAU.

106 Doutor em Ciências da Comunicação, Livre-docente da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, Coordenador Geral do CEACOM - Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração de Comunicação e Marketing - ECA/ USP.

107 Termo abordado por MONGE, P durante módulo: **Redes**Sociais e Novas Mídias no contexto organizacional, noV

Congresso Científico Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, realizado em São Paulo, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, **no per- íodo de** 02 a 04 de maio de 2011.

COMPLEXIDADE, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

Viviane Mansin

RESUMO

Este artigo ocupa-se com a evolução recente da Comunicação Organizacional e suas relações com a Comunicação Interna. Fugindo do signo da explicação, das definições e conceitos, busca entender, por diferentes aproximações, o perfil e os contornos dessas relações. O confronto com posições teóricas de natureza instrumental abre espaço para a proposição de um pensamento de tipo complexo como inspiração para um novo modo de se entender a comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Complexidade. Diálogo

INTRODUÇÃO

Como parte do campo da Comunicação, no interior da grande área das Ciências Sociais Aplicadas I, a Comunicação Organizacional se estabelece e consolida hoje sua força, constituindo-se num vasto campo de estudo e de atuação. Essa

amplitude carrega uma gama de possibilidades de atuação e, ainda, deixa evidente a intersecção ordinária da Comunicação Organizacional com outras áreas de conhecimento, como a Sociologia do Trabalho, a Psicologia Social, a Administração, a Antropologia e a Cultura Organizacional como um todo, entre outras.

Uma das possibilidades de que se fala no parágrafo anterior é a Comunicação Interna, em que nos concentramos neste trabalho. De origem relativamente recente como objeto de estudo, ela começa a se expressar com relativa insistência por volta da década de 1970. No entanto, somente no início dos anos 2000 ganha envergadura e entra numa nova fase, menos instrumental e mais articulada com o diálogo, com o engajamento. A partir desse momento, a Comunicação Interna volta atenção para as necessidades dos empregados, sua configurando-se, em maior ou menor medida, como aquilo que neste artigo estamos denominando comunicação de tipo complexo e compreensivo.

Compreender, afirma Morin (2000, p. 94), "significa, intelectualmente, apreender em conjunto, compreendere, abraçar junto (o texto e seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno)". O autor aproxima o sentido etimológico do termo à ideia, defendida por ele, de um pensamento de natureza complexa, que, como diz, referindo-se ao significado original, latino, de complexus, "tece e entretece em conjunto".

Juremir Machado da Silva (2008, p. 7) nos lembra da dificuldade de dissociar os termos organização e comunicação. "São duas das mais complexas atividades humanas. Uma leva a outra, uma depende da outra, uma se alimenta da outra", ele diz.

COMPLEXIDADE E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Se o campo da Comunicação Organizacional é em si mesmo amplo e pleno de complexidade, está aí a oportunidade do exercício do "abraço" que o termo comprehendere evoca – ou de "tecer e entretecer" sentidos, teorias e métodos, como propõe o pensamento da complexidade. A ampla tessitura de abordagens mapeadas, algumas das quais serão vistas a seguir, já remete à abertura necessária para trafegarmos nessa jornada. Também como veremos mais adiante, embora variados os pontos de vista relacionados à Comunicação Organizacional, cabe ainda uma reflexão de tipo epistemológico sobre o paradigma da complexidade aplicado a ela, tanto quanto à Comunicação Interna.

Lima e Bastos (2008) lembram que os objetos de estudo da Comunicação Organizacional não são, em si, concretos, podendo ser vistos como aquilo que construímos conceitualmente por meio deles. Seguindo essa linha de raciocínio, podemos dizer que a Comunicação Organizacional está muito mais voltada para a percepção do que para uma possível realidade objetiva, concreta.

O argumento levanta o questionamento sobre o que seria enfim a realidade senão a forma como vivenciamos e entendemos o mundo que nos cerca, somada aos juízos de valor que construímos por via da experiência. O que é o mundo, a vida, o campo do organizacional e suas formas de exercitar a comunicação senão o modo como nos expressamos sobre eles, os discursos, as narrativas que produzimos – cuidando, no melhor dos casos, para que essas narrativas se movimentem? A

indagação faz-nos lembrar a conhecida distinção entre mapa e território. Inconfundíveis entre si, a imagem do mapa nos remete à zona dos discursos e linguagens sobre o mundo. É a velha distinção kantiana entre mundo "em si" (an sich) e mundo "para mim" (für mich).

Cardoso (2006) expressa uma visão digna de nota sobre a Comunicação Organizacional, em conversação com a complexidade do mundo em que vivemos. Diz esse autor (2006, p. 1126):

A esfera metodológica não é um campo sagrado que gera uma verdade inquestionável. Acreditamos que o máximo que se pode alcançar é a construção de pensamento mais verdadeiro por meio do pluralismo metodológico que dá conta da multiplicidade de arranjos discursivos ou de combinatórias, de efeitos de sentido e de dimensões figurativas e aleatórias que proliferam na atualidade.

O "pluralismo metodológico" e a "multiplicidade de arranjos discursivos" a que se refere Cardoso, associados à ideia de que não nos movimentamos em "um campo sagrado que gera uma verdade inquestionável", estabelecem vínculos de ordem teórica e prática com uma postura cognitiva de matriz compreensiva. Sentidos que se abrem, e não que se fecham. Construção de nexos entre diferentes sentidos. Uma atitude que põe em diálogo práticas e teorias diversas.

O PESO DE UMA VISÃO INSTRUMENTAL

Mas tentemos nos aproximar do tema lançando sobre ele um olhar de resgate de algumas de suas origens mais remotas, ainda que essas origens não se situem tão distantes assim no tempo, como se deixou claro antes. Baldissera (2008) segue a mesma linha ao ressaltar a teia de significados que é tecida continuamente em busca de sentidos dentro da organização. Nessa visão, a complexidade está justamente em se entender que a criação e entendimento da realidade que se vive se dá de maneira plural. Se a empresa, por um lado, comunica sua identidade e suas ações, estas são, por outro lado, reinterpretadas pela audiência, que pode modificá-las no futuro. Esses fluxos estão bem longe de serem simétricos, simplistas ou rígidos.

A primeira percepção dominante nos estudos de Comunicação Organizacional, 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" (CURVELLO, 2002, p.2). Essa característica suscita em alguns autores a intenção de definir a Comunicação Organizacional como um campo de persuasão, mais do que de informação, e, muito menos, de comunicação.

Quando a análise, porém, se afasta da ideia de pura persuasão para se fixar no território do informacional, a ênfase costuma então recair sobre o processo que envolve um emissor, um receptor, as mensagens e os meios, no mais antigo e fundamentalmente linear entendimento disso que poderíamos denominar, não sem algum receio, de ato comunicacional.

Ganha relevância, nesse contexto, a Teoria Matemática da Informação, uma forma de entender a comunicação desenvolvida no final dos anos 1940 por Shannon e Weaver (MARTINO, 2009, p. 252-254). Nesse caso, "pressupõe-se que a

informação é entendida exatamente como transmitida, como se o sentido fosse uma propriedade intrínseca à mensagem e, portanto, algo que seria incorporado integralmente pelo receptor passivo" (LIMA; BASTOS, 2008, p. 6).

Esse tipo de análise, que ressalta a importância dos sinais, dá menos ênfase às perdas do processo de assimilação de mensagens por conta de uma variedade de ruídos e de interpretações. Reconhecem-se os ruídos e perdas da recepção, mas esses não são de fato estudados em suas significações. Esse modelo, portanto, se mostra insuficiente para uma compreensão do fenômeno da comunicação no sentido dialógico-interativo, como se está propondo aqui. Não há como negar o forte viés linear e unidirecional da proposta informacional. Cardoso (2006, p. 1129) se posiciona a respeito da insuficiência desse modelo:

Mesmo que seja possível transmitir uma série de símbolos com exatidão sintática, eles permaneceriam desprovidos de significado se o emissor e o receptor não tivessem antecipadamente concordado sobre a significação. Nesse sentido, toda a informação compartilhada pressupõe uma convenção semântica.

Lima e Bastos (2008), sustentadas nas contribuições de Quéré, propõem ainda um paradigma relacional da comunicação, entendido como um processo de produção e de compartilhamento de sentidos. Tenta-se fugir, com isso, a uma compreensão estanque da natureza do fenômeno. Para as autoras, a análise precisa levar em conta o movimento, as articulações e as relações que se formam:

Nesse sentido, estudar comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores que constroem sentido na interação que estabelecem a partir de trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos, num determinado contexto (LIMA; BASTOS, 2008, p.8).

É inegável a influência de um passado marcadamente instrumental e reducionista na origem de uma forte prática e de uma não menos acentuada dedicação à análise da informação – e aos veículos que, digamos, a transportam – como prioridades da Comunicação Organizacional e, mais especificamente, da Comunicação Interna.

NOVAS ÊNFASES ENTRE OS ANOS 1960 E 1980

Um segundo feixe de influências tem a ver com a chamada Teoria das Relações Humanas. Curvello (2002, p.2) destaca:

Desde a declaração da psicóloga Mary Parker Follet de que a melhor maneira de se evitar o conflito no âmbito das organizações seria integrando trabalhadores aos objetivos organizacionais, em oposição aos recursos de ocultação e da repressão, tão caros aos primeiros modelos administrativos, a interação entre organização e empregados e mesmo as formas de interação interpessoal e informal passaram a provocar o interesse de administradores e pesquisadores.

A partir de estudos e pesquisas sobre o que de fato motiva e engaja os públicos com os quais uma organização tem a ver, foi-se descortinando o emaranhado de complexas relações que marcam qualquer tipo de criação de vínculos entre atores ou protagonistas sociais. A comunicação de mão única, fortalecida por meio do discurso e da existência de bons canais de comunicação, começou a se revelar insuficiente para dar conta de respostas que melhorassem, de fato, a interação entre os públicos envolvidos no espectro do organizacional. Com base nessa percepção, a análise das redes e das relações começou a ganhar espaço na discussão.

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*. O acento recai pela primeira vez sobre os receptores e sobre os princípios que orientam a comunicação humana, com uma preocupação específica para o tema da Comunicação Interna.

Na década de 1970, as teorias Moderna, Naturalista e Crítica passam a contribuir, cada uma a seu modo, para as discussões nesse campo. A primeira busca maior controle do processo comunicativo, visando a aumentar a eficácia da comunicação entre liderança e base. "Essa corrente teórica alinha-se às visões da organização como mecanismo passível de ser entendido e modificado a partir da racionalidade linear, funcional" (CURVELLO, 2002, p.4).

Por sua vez, a Teoria Naturalista dá ênfase à compreensão da ação comunicativa construída no cotidiano. Diferentemente da posição anterior, neste caso, a organização poderia ser comparada a um organismo vivo. "Esta é uma visão que se aproxima muito das análises sistêmicas contemporâneas, que veem a comunicação como o elemento que está na gênese e na dinâmica da vida organizacional" (CURVELLO, 2002, p.4).

Por fim, a Teoria Crítica vê na organização um terreno de conflitos inconciliáveis de classes: os chefes e os empregados. Ainda segundo Curvello, o foco da análise, neste caso, são os trabalhadores, como eles interagem com as organizações e como se relacionam entre si. "Há uma tendência de se ver a comunicação desde seu lado instrumental e de suas funções mediadoras, atuando na intenção de criar uma espécie de falsa consciência entre administradores e empregados" (CURVELLO, 2002, p.4).

Scroferneker (2000), por sua vez, resume cinco teorias ou grandes eixos de Comunicação Organizacional, buscando apoio em Goodal Jr. e Eisenberg:

- Comunicação como transferência de informação: vista como um modelo linear e simplificado.
- Comunicação como processo transacional: a comunicação considera o feedback como sinal de que o receptor percebeu a mensagem do emissor.
- Comunicação como estratégia de controle: o comunicador e suas qualidades de gestão são destaques nessa linha.

- Comunicação como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/ coação/ sujeição.
- Comunicação como criadora de espaços de diálogos, em que há equilíbrio entre as partes.

Em relação ao último tópico, Curvello (2002, p.5) afirma que "este modelo se tornou viável à medida que foram sendo implementadas novas redes comunicativas, chamadas de intranet, baseadas na mesma tecnologia empregada na web, e que passaram a permitir maior interatividade entre indivíduos a elas conectados".

Passados mais de dez anos da publicação, nota-se que as intranets ganharam seu espaço, mas não necessariamente criaram comunicação dialógica. Passos à frente foram dados por Elinor e Gerard (1998), David Bohm (2005) e Weatley (2006), que chamaram a atenção em sua obra para aspectos do imaginário, do afeto, do tempo e do humano na criação de espaços de relação e diálogo mais significativos nas empresas.

Em suma, pode-se concluir que, até a década de 1980, os estudos de Comunicação Organizacional foram fortemente marcados por uma perspectiva funcionalista e linear. A partir daí, as perspectivas crítica e interpretativa ganham espaço. Segundo Kunsch (2009, p. 71), essa foi a época em que "os estudos de comunicação organizacional passam a adquirir uma forma mais abrangente, incorporando novos métodos".

PLURALISMO ATUAL E FOCO NA PESSOA

Neste início da segunda década do século 21, pode-se facilmente registrar o pluralismo das linhas existentes, especialmente porque há espaço de diálogo da escola americana com expoentes de muitos outros países, entre eles o Brasil.

O conjunto responde bem, de certa forma, ao desafio de fazer Comunicação Organizacional num ambiente de complexidade. Reforça-se, aí, a demanda por diálogo, por negociação de sentidos, por compreensão. É até certo ponto natural, neste momento, que haja aproximação, apropriação e reapropriação de conteúdos, na tentativa de se entender, analisar e utilizar a comunicação em ambientes que se caracterizam por constantes e cada vez mais velozes mudanças, por tensão e busca de novos significados.

Atento a essas demandas, Curvello (2009, p. 93) busca teorias em que, como ele mesmo diz, "reabilitem-se o caos, a irreversibilidade processual, o indeterminismo, o observador e a complexidade, esta última elevada à categoria de paradigma". Trata-se de um chamamento, dos mais importantes, ao debate de novas perspectivas teóricas, metodológicas e práticas – em que não se separe as partes do todo e o todo das partes, como tradicionalmente se costumou fazer.

Não basta mais perceber os sistemas organizacionais como constituídos por partes (estruturas, departamentos, tecnologia, normas, regras, recursos humanos, financeiros, clientes, fornecedores, acionistas, etc.), devendo-se vê-los como instâncias em acoplamento estrutural com o ambiente (CURVELLO, 2009, p.94).

Esse modo de pensamento encontra amparo em diversos autores, entre eles Mariotti (2001), Maturana e Varela (2001) e Edgar Morin (2011). Esse último sublinha que "a dificuldade do pensamento complexo é que ele deve enfrentar o emaranhado, a solidariedade dos fenômenos entre eles, a bruma, a incerteza, a contradição" (MORIN, 2011, p. 14). Curvello (2009, p. 95), por sua vez, propõe a criação de um construtivismo sistêmico-comunicacional:

Sistema, ambiente, complexidade, comunicação, diferença, observação, sentido, autopoiese, paradoxo e redução de complexidade são conceitos-chave que efetivamente superam os clássicos paradigmas da simplicidade, ancorados nos preceitos de causalidade linear, regulação externa, homogeneidade, ordem e reducionismo.

Em momento algum se pode perder a referência à questão primeira: quais fatores definem uma organização? Isso porque, necessariamente, para ser efetiva, a comunicação deve dialogar com seu contexto. Todo processo comunicativo não tem autonomia em relação à realidade. Pelo contrário, deve responder a necessidades criadas a partir dessa interação.

Se, no âmbito externo, transformações como globalização, tecnologias digitais, conectividade, pensamento em rede, novas formas de competição, produtividade e outros trazem novos desafios também para o campo do organizacional, internamente, as maiores preocupações são hoje ditadas pelas novas características geracionais, pelas relações com empregados, por estilos diferenciados de gestão e de liderança, ao lado de outros fatores. O foco, pelo menos na intenção, $\acute{\text{e}}$ na pessoa.

Essas transformações têm levado as organizações a conversar de forma diferente com seus públicos, prestando atenção à demanda por dialogia. "Sem dúvida, esses públicos, que antes eram descritos apenas como alvo das práticas convencionais das empresas, passaram a ter importância estratégica para ajudar a organização a competir em um ambiente em constante mutação" (CARDOSO, 2006, p. 1133).

O autor destaca, nesse contexto, o novo papel central da comunicação, seu verdadeiro papel social: "O de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos" (CARDOSO, 2009, p. 1134).

ENTRA EM CENA A COMUNICAÇÃO INTERNA

Ao longo de toda sua trajetória, o recorte da Comunicação Organizacional com foco no empregado não constituiu, nem de longe, uma prioridade para o campo. Como adiantado, segundo os estudos de Kunsch (2009), a preocupação com a Comunicação Interna aparece, com essa nomenclatura e sob essa ótica, de forma mais evidente, somente em 1972, no trabalho, também já mencionado, de Charles Redding. O autor define dez postulados, resumidos por Kunsch (2009, p. 67) do seguinte modo:

- Posicionamento de significação (do significado) nos processos interpretativos de recepção, e não no uso de transmissão;
- Qualquer coisa é uma mensagem potencial – insere-se o debate sobre a comunicação não-verbal, que à época não tinha sido suficientemente explorada:
- Administrar a Comunicação Organizacional é saber ouvir, e não refutar as informações:
- A mensagem recebida é aquela que o receptor recria (percepção seletiva);
- Importância do feedback, com distinção das interações comunicativas nas organizações;
- Atentar para o fator custo ou a eficiência das interações comunicativas nas organizações;
- A redundância da mensagem deve ser equilibrada de acordo com seu custo de eficiência:
- É preciso ter cuidado com os exageros de comunicação e dosá-los conforme a capacidade de absorção dos receptores;

- Atentar para os efeitos de transmissão em série (mudança de significado devido a distorções e filtros);
- Considerar o clima organizacional para a comunicação como mais importante que as habilidades e técnicas comunicativas.

Ainda que escritos há mais de quarenta anos, esses postulados dão conta de demonstrar o emaranhado complexo a que estamos expostos ao estudar o campo da comunicação com foco no empregado. Mesmo sem mencionar isso de forma explícita, agrega-se ao debate a noção do outro, a necessidade de recuperar a interpretação daquele que é foco da comunicação. Esconde-se aí a noção de complexo, entendida como um "tecido de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas" (Morin, 2001, p.13). O resultado da Comunicação Interna não é somente aquilo que a empresa diz ao empregado, mas o significado e a interpretação que o empregado faz da empresa, das mensagens e do seu conjunto de símbolos.

O termo Comunicação Interna parece ter sido apropriado mais pelo mercado que pela academia. De certa forma, isso se deve ao fato de que as definições de Comunicação Organizacional, em geral, dão conta também de apresentar o contexto, os dilemas e as possibilidades de tratamento da comunicação com o empregado.

Vale por outro lado mencionar que a expressão Comunicação Interna conhece hoje certo desgaste, tendo em conta o fato de que o contexto moderno de globalização, tecnologia e comunicação em rede torna as fronteiras da empresa pouco nítidas. No fundo, torna-se difícil, na atualidade, dizer que uma informação pertence ao âmbito exclusivamente interno, ainda que sua origem possa ter sido essa. Seria mais apropriado, nos parece, utilizar a expressão "comunicação com o empregado", adotando-se a postura de perceber a comunicação como (1) um sistema aberto de troca, (2) em que as relações são objeto de estudo, por sua capacidade de criar significados e sentido no ambiente organizacional. Poder-se-ia recordar, aqui, a ideia buberiana, tão importante em toda a obra desse autor para uma filosofia da comunicação dialógica: "No princípio era a relação" (Buber, 2001, p. 20). Trata-se de uma ideia que não se pauta no determinismo que costuma se fazer presente em métodos, processos e planos, mas que opera em um campo de possibilidades que se constroem pela interação, convívio, observação, respeito e diálogo.

O desafio de se colocar o empregado como elemento central da discussão sobre a comunicação dita interna não parece pequeno. Como destaca Marchiori (2010) ao se debruçar sobre o resultado das pesquisas relacionadas à Comunicação Interna realizadas pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), não é difícil constatar a presença de um viés histórico de tipo mecanicista em todo o trabalho, com o foco muito mais em processos do que na relação entre as pessoas:

Os resultados apontam para o tratamento da comunicação como um produto ou produtos, nos quais as pessoas veem a comunicação sob a forma de publicações e mídia eletrônica. A visão parece estar centrada na postura mecanicista. Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional (MARCHIORI, 2010, p.151).

Poder-se-ia perguntar, no entanto, se as respostas obtidas pelas tradicionais pesquisas da Aberje não representam, também, o fruto de perguntas orientadas prioritariamente para processos de tipo mecanicista. A pergunta, portanto, já não seria boa. Nesse aspecto, vale ressaltar o princípio de Santos (2008, p.14) de que não existem respostas fortes para perguntas fracas: "As perguntas fortes provocam um tipo particular de perplexidade. As respostas fracas são aquelas que procuram responder sem pôr em causa o horizonte de possibilidades, imaginando nele virtualidades para esgotar o campo das perguntas e das respostas possíveis ou legítimas".

Não se trata de criticar a iniciativa precursora da Aberje em trazer à luz questões de entendimento da comunicação com empregados. Pelo contrário: a Aberje é a associação que mais educa, discute e pesquisa o tema. O que fica evidente, no entanto, é a dificuldade, que todos temos, de mudar a forma como enxergamos a realidade. Elinor e Gerard (1998, p. 56) usariam a bela imagem de que "dizemos que precisamos enxergar a floresta, entretanto, teimamos em utilizar abordagens que enfatizam as árvores".

Marchiori (2010), revisando uma série de estudos disponíveis no mercado, feitos por institutos renomados como o Gallup e a IABC – *International Association for Business Communication* – destaca:

Ao ponderarmos sobre as diferentes pesquisas, podemos inferir que a comunicação interna está embasada na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente mediante os veículos de comunicação que existem e determinam a forma de comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas (MARCHIORI, 2010, p. 155).

Contudo, já é possível também observar a disseminação de estudos que buscam uma compreensão mais abrangente e profunda da comunicação com empregados, especialmente do papel dos líderes na construção dessa comunicação. Percebe-se, enfim, que no caminho de busca de entendimento e engajamento, a comunicação deve ser menos instrumental – como tradicionalmente vinha sendo tratada – e mais voltada para a construção de relacionamento e confiança. Gallup, IABC e Aberje, por exemplo, começam a levantar essas questões.

Marchiori (2010, p. 155) destaca que "os líderes devem assumir a postura de diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar pessoas". A proposta é compartilhada por um conjunto de autores, já citados, como Bohm (2005), Elinor e Gerard (1998) e, ainda, Künsch (2008), que ampliam o conceito da comunicação dialógica para o campo da compreensão, mais inclusivo e sistêmico, e que convocam para uma visão do ser humano por inteiro, com suas emoções, seus afetos, suas idiossincrasias.

A RELAÇÃO COM O TEMA DA COMPLEXIDADE.

Mas voltemos ao tema, sugerido no início deste artigo, da relação entre Comunicação Organizacional, Comunicação Interna e complexidade. Pode-se adiantar que, da mesma forma que a Comunicação Organizacional não possui um campo absolutamente definido, tentar defender um espaço específico para a Comunicação Interna, com limites estreitamente demarcados, pode não passar de um despropósito. Isso, no entanto, não nos impede de imaginar a Comunicação Interna dentro do espaço da Comunicação Organizacional, uma vez que esta última se ocupa de outras questões e públicos, para além do empregado. Seria possível, seguindo a lógica desse argumento, defender que o campo da Comunicação Organizacional é mais amplo e que a Comunicação Interna é parte dele – sem, no entanto deixar o tempo todo de perceber o movimento dialético entre ambas.

O que parece mais relevante a esta altura é discutir o conteúdo desse espaço e seu alcance, ou seja, o que tem a Comunicação Interna a contribuir no campo da produção de sentidos entre os empregados e deles com a organização. Nessa linha, interessa-nos bem mais concentrar o estudo nas questões envolvendo o signo da mensagem, conteúdos, discursos, interações e relações, do que propriamente na mecânica do processo. É o olhar voltado preferencialmente para o receptor, como destaca Genelot (apud CARDOSO, 2009, p. 1139): "O receptor, no desenvolvimento de sua competência de produzir sentido, interpreta o mundo vivido e o contexto cultural em que se apresentam os fenômenos, estabelecendo questionamentos e discussões e buscando significados de intencionalidade do sujeito diante da realidade".

Essa abordagem nos permite trabalhar no campo da Comunicação Organizacional, em geral, e da Comunicação Interna, em particular, propondo um olhar de valorização do indivíduo e de suas relações, observando as partes, mas sempre em perspectiva com o todo.

Trata-se de um convite para um movimento menos mecanicista da comunicação, do controle do saber-fazer, em que a produção e disseminação de veículos internos deem espaço para a comunicação de características mais dialógicas, que produza mais sentido e ressignifique a relação do empregado com a organização. Nessa linha de pensamento, os líderes ganham a mais alta importância, pois é no dia a dia da interação com seus times que a mágica da comunicação acontece.

É um chamamento que o complexo nos faz: entender a comunicação – organizacional, no geral, e interna, especificamente – sob uma dose de controle e outra, maior, de abertura, de entendimento. Como diz Baldissera (2008, p.48):

Por um lado, a comunicação organizacional compreende e exige um certo nível de planejamento (e é importante que seja assim) para que alguns fluxos de sentidos possam atender às necessidades de continuidade da organização e por outro – que se acredita mais amplo e complexo—, consiste em incertezas, possibilidades relacionais e de produção de sentidos, imprevisibilidade e dispersão.

Assim, espera-se criar na organização um espaço multidirecional de aprendizado e crescimento, de benefício para todos que estão envolvidos nesse processo. É preciso ser permeável, estar aberto, resistir às tensões do exercício do poder. Morin (2011, p. 93) nos lembra que "as redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários para a vitalidade das empresas".

A Comunicação Interna terá, assim, mais a contribuir com o crescimento da empresa e dos empregados. É uma possibilidade de deixar o espaço que ocupa hoje, fortemente marcado pela defesa – muitas vezes às cegas – da ideologia da empresa, para contribuir de maneira singular com a abertura de um espaço legítimo de opinião do empregado.

Trata-se de caminho possível por meio de diálogo. Não se espera, entretanto, que seja um diálogo fácil, mas de um diálogo necessário para que a empresa prospere. Prosperidade, no futuro, estará muito mais ligada à sustentabilidade das relações e à capacidade de cooperação do que, propriamente, ao acúmulo de capital. Estamos diante de um novo paradigma para ser pensado, em que as pessoas, a comunicação e a complexidade terão muito a nos oferecer.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. "Por uma compreensão da comunicação organizacional". In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *O diálogo possível: Comunicação Organi-zacional e Paradigma da Complexidade*. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2008, p. 31-50

BOHM, David. *Diálogo: comunicação e redes de convivência*. São Paulo: Palas Athena, 2005. BUBER, Martin. Eu e tu. Centauro, 2001.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. "Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos". *RAP* v. 40, n. 6 (2006), p. 1123-44.

CURVELLO, João José Azevedo. "Estudos de Comunicação Organizacional: entre a análise e a prescrição". Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação do XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Salvador, 1 a 5/9/2002.

CURVELLO, João José Azevedo. "A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da Comunicação Organizacional". In: KUNSCH, Margarida (Org.). Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p.91-105.

ELINOR, Linda; GERARD, Glenda. Diálogo: redescobrindo o poder transformador da conversa. São Paulo: Futura, 1998.

LIMA, Fábia; BASTOS, Fernanda. "Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos?" Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, 2 a 6/9/2008.

KUNSCH, Margarida. "Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da Comunicação Organizacional". In: KUNSCH, Margarida (Org.). Comunicação Organizacional:

histórico, fundamentos e processos. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p.63-89.

KÜNSCH, Dimas. Teoria Compreensiva da Comunicação. In: KÜNSCH, Dimas A.; BARROS, Laan Mendes de. *Comunicação: arte, saber ou ciência?* São Paulo: Plêiade, 2008.

LIMA, Venício A. de. *Mídia: teoria e política*. 2ª edição. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão-Comunicação e Cultura 9, nº 17, 2010, p. 145-159.

MARIOTTI, Humberto. *Diálogo: um método de reflexão conjunta* e observação compartilhada da experiência. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MARTINO. Luís Mauro Sá. *Teoria da comunicação*. Petrópolis: Vozes, 2009.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 2ª edição. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.

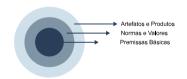
MORIN, Edgar. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A filosofia à venda, a douta ig-norância e a aposta de Pascal*. In: Revista Crítica de Ciências Sociais. n. 80, março de 2008, p. 11-43.

SILVA, Juremir Machado da. "Apresentação". In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *O diálogo possível:* Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2008, p. 7-10

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. "Perspectivas teóricas da comunicação organizacional". Trabalho apresentado ao GT Comunicação Organizacional do XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Manaus, 2 a 6/9/2000.

WEATLEY, Margareth. Liderança em Tempos de Incerteza: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006.



	Artefatos e Produtos	Estruturas e processos organizacionais visíveis
	Normas e Valores	Estratégias, metas e filosofias
	Premissas Básicas	Inconscientes, valores fundamentais, percepções, pensamentos e sentimentos



CAPÍTULO 6

GRUPO DE PESQUISA TEMÁTICO
CONGRESSO 2014

COMUNICAÇÃO E INTERCULTURALIDADE

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: QUESTÕES DE ESTIGMA E PRECONCEITO.

Amanda Silveira¹
Ana Cristina Cypriano Pereira²
Isadora Barcelos³

RESUMO

Este artigo pretende discutir como a comunicação organizacional, através de ações inclusivas, pode permear entre o estigma e o preconceito das pessoas com deficiência. Através da discussão proposta por dois trabalhos de conclusão do curso de Relações Públicas da UFRGS⁴, este tema vem sendo trazido ao debate. Assim, sua importância se dá na medida em que pesquisas apontam a crescente participação deste segmento populacional na vida em sociedade, cabendo aos profissionais de comunicação e, principalmente, aos Relações Públicas, atentar para todos os aspectos que envolvem a comunicação das organizações, no sentido de possibilitar a inclusão social de todos os cidadãos.

Palavras-chave: Comunicação; Deficiência; Inclusão; Estigma; Preconceito.

INTRODUÇÃO

A sociedade hoje é continuamente incitada a enfrentar as dificuldades da inclusão social, evidenciada pela valorização da diversidade, sendo estas transformações efeito das exigências de um mundo em constante mutação, caracterizado sobretudo pela interculturalidade. As mudanças, ações, percepções e novas práticas vão de encontro ao estigma e preconceito enraizados ao longo da história. Por estes motivos, abordar os processos de mediação nos campos da comunicação organizacional e suas interfaces com a cultura tornou-se uma questão crucial neste cenário globalizante.

Refletir e debater sobre a comunicação organizacional e as práticas socioculturais, além de problematizar sobre os conceitos e as teorias que articulam a cultura, a identidade, e a comunicação, infere também sobre o cenário da comunicação organizacional, trazendo à tona um tema bastante recente que é a gestão do trabalho das pessoas com deficiência. A importância de as instituições aprenderem a ressignificar a concepção que têm sobre as possibilidades de trabalho destas pessoas, em um novo contexto de inclusão social, é uma construção gradativa que requer uma mudança de cultura da sociedade, do Estado e das organizações. Tais mudanças são amparadas pelas políticas afirmativas e estão associadas a avanços tecnológicos, que vêm oferecendo mais autonomia às pessoas com deficiência.

Assim, a inclusão das pessoas com deficiência no cotidiano social depende, e muito, da ação da comunicação organizacional, visto que a ação permeadora da comunicação só se torna efetiva a partir da inclusão das pessoas com deficiência nos diferentes espaços sociais, entre os quais o mercado de trabalho. Deste modo, tal inclusão representa a inserção desses sujeitos na vida da organização, que, por sua vez, precisa ter a eficiência de informar, capacitar e conscientizar seus colaboradores.

Este artigo objetiva discutir como a comunicação organizacional, através de ações inclusivas, pode permear entre o estigma e o preconceito das pessoas com deficiência. As pesquisas que o originaram surgiram da realização de dois trabalhos de conclusão de curso em que o primeiro, através de uma pesquisa bibliográfica, abordou o papel da mídia e da comunicação organizacional enquanto permeadoras dos processos sociais envolvendo o estigma e o preconceito das pessoas com deficiência. O segundo, através de um estudo de caso, analisou os instrumentos de comunicação utilizados pelo Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4), considerando a efetivação da comunicação com os servidores com deficiências.

A produção científica sobre a comunicação organizacional, e suas ações contra o estigma e o preconceito de pessoas com deficiência, ainda é bastante limitada, assim como é qualquer tema relacionando a comunicação inclusiva inserida em práticas socioculturais. Por essa razão, o presente artigo traz a reflexão sobre a comunicação e os processos organizacionais, no que se refere a esta temática, para que a mesma seja repensada, visando à identificação de novas possibilidades de diálogo com colaboradores com deficiência ou não, objetivando agregar valor nas relações entre as instituições e os seus públicos e, consequentemente, trazendo mudanças nas práticas socioculturais.

COMUNICANDO O IGUAL: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUAS AÇÕES INCLUSIVAS ENQUANTO PERMEADORAS DO ESTIGMA E O PRECONCEITO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.

A sociedade ainda alimenta superstições, estigmas, estereótipos e preconceitos relacionados às pessoas com deficiência. Essas crenças estão enraizadas em nossa cultura e são diariamente reproduzidas, não só pela comunicação cotidiana da sociedade mas, também, pelos canais de comunicação.

Corrêa (2005) relata que na Idade Média a segregação da sociedade para e com as pessoas com deficiência se dava através de atitudes com um caráter extremamente ambíguo. Essas atitudes ainda deixam resquícios nos tempos atuais através de ações conscientes e inconscientes, pois as pessoas com deficiência ainda vivenciam momentos de proteção-segregação/caridade-castigo.

A proteção se manifesta devido ao consenso culturalmente aceito do status de incapacidade das pessoas com deficiência (CAMPOS, 2008). Já a segregação limita ou impede condições de participação da pessoa na sociedade (ARANHA, 1995). A caridade remete à ideia de que o indivíduo com deficiência é incapacitado, inválido e sem chances de avanços, o que levou a sociedade a manter um caráter assistencialista e comiserativo para com essas pessoas (ARANHA, 2000). O castigo, que sofreu adaptações durante o tempo em sua prática, mantém até hoje a sua essência de punição e sofrimento.

Chamamos neste artigo de *castigo antigo* as ações de aprisionamento, tortura, açoites e outros castigos severos

relatados por Aranha (1995), e de *castigo moderno* a deficiência secundária⁵, que conforme Amaral (1992) acaba por ser a responsável principal no impedimento do desenvolvimento da pessoa com deficiência, visto que ela prende em sua rede de significações sociais e acarreta em seu rol de consequências, atitudes estigmatizantes, preconceituosas, estereotipadas, que acabam por legitimar a diferença e, consequentemente, a exclusão.

As entrevistas que serviram de base para esta análise foram realizadas individualmente, no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, onde a reserva de vagas, que determina uma porcentagem obrigatória de servidores com deficiência no quadro funcional, garantiu a presença de profissionais em diversas unidades de trabalho, tanto na área jurídica como na administrativa. Contudo, de acordo com Rodrigues (2012, p. 213), "a absorção dos trabalhadores com deficiência no ambiente de trabalho exige um conjunto de forças que vai muito além do mero direito, garantido por uma lei civil que busca banir a discriminação". Desta maneira, é importante salientar de que forma esses empregados foram inseridos na organização, e qual a percepção que estes têm da comunicação organizacional e das ações inclusivas.

A partir da análise das entrevistas, quando questionados sobre a inclusão no ambiente de trabalho, as pessoas com deficiência relataram a receptividade dos colegas de forma positiva, apesar de também registrar considerações a respeito da importância de possuir um conhecimento razoável para o desenvolvimento das atividades do setor:

"Foi ótima, foi nota dez, até é uma coisa que não é muito comum, porque as pessoas sempre ficam colocando restrições, achando que a pessoa com deficiência não vai conseguir trabalhar direito, o que não foi o caso aqui, pois meu chefe me recebeu extremamente bem, sem nenhum preconceito." (E2 – Deficiente Visual).

De acordo com Aranha (2000), principalmente a partir da década de 80, a sociedade passou a aceitar que as pessoas com deficiência poderiam estar nos ambientes de trabalho comuns a toda a população. Essa percepção foi reforçada com a criação da reserva legal de vagas, que, apesar de não eliminar a discriminação, permite que as pessoas com deficiência tenham oportunidades para demonstrar o seu potencial dentro do mercado de trabalho.

A despeito da importância de uma maior prática da inclusão social, com a aceitação das diferenças individuais, da valorização de cada pessoa e do respeito à diversidade humana (ARANHA, 2003), o preconceito ainda está bastante arraigado em algumas unidades de trabalho, conforme relata outra entrevistada:

"Esses dias eu estava fazendo um curso de gestão, e um colega fez um comentário que me subiu o sangue. Ele disse: 'eu tenho um deficiente na minha vara que só me traz incomodação, ele está sempre de licença saúde, ou sempre criando problema'. A questão não é ele ser deficiente, o problema é porque ele tem um problema, é do perfil dele. As pessoas "não deficientes" também têm problemas. As pessoas tem que entender que não é

porque a pessoa é deficiente que ela está fazendo aquilo. Independentemente da deficiência ou não, ela já teria aquele comportamento." (E3 – Deficiente Físico).

O relato feito pela entrevistada E3 confirma a presença de um estigma ainda bastante forte dentro da organização. De acordo com Goffman (1988), este processo de estigmatização se dá entre o indivíduo ou grupo que se diferencia da maioria, sendo por ela "rotulada" em sua diferença. Ao encontro deste pensamento de Goffman (1988) o processo estigmatizador abordado por Elias e Scotson (2000) compreende ao indivíduo estigmatizado menor valor humano. Através desta desvalorização que o grupo dominante agride, uma vez que, ainda de acordo com Elias e Scotson (2000), o estigma social imposto pelo grupo dominante costuma invadir a autoimagem do grupo estigmatizado.

Deste modo, essa forte depreciação da sua autoimagem acaba sendo internalizada e utilizada pelas pessoas com deficiência, como afirma Goffman (1988), pois para elas a diferença causadora do estigma carrega todos os descréditos como desculpa de todos os seus fracassos. Para Amaral (1998), o estigma, e, por conseguinte, o preconceito sofrido por essas pessoas, se dá através da relação vivida com o seu estereótipo e não com o próprio sujeito. Assim, o comportamento do indivíduo perante o "diverso" retrata não somente o comportamento que a sociedade espera, mas também a sua visão de mundo, ou seja, a forma com que o indivíduo reage frente às pessoas com deficiência é resultado de suas construções históricas e sociais ao longo de sua vida.

Essa afirmação reforça a necessidade de um maior esclarecimento, por parte das organizações, a partir do fortalecimento de ações de comunicação organizacional que busquem ilustrar as potencialidades destes funcionários. Sobre a inclusão das pessoas com deficiência no ambiente laboral, conforme Aranha (2003), o que acaba acontecendo é um choque cultural, já que muitas vezes os empregados não estão preparados para lidar com as pessoas com deficiência, e nem estes com o mundo coorporativo. O resultado é o desagregamento e a exclusão.

Para reverter esse cenário dentro da organização, a comunicação tem o papel de estimular, disseminando informações aos colaboradores sobre inclusão e responsabilidade social. A criação de campanhas internas de esclarecimento sobre o assunto pode ser uma alternativa para divulgar informações de conscientização sobre a pessoa com deficiência, já que o estigma sobre esses profissionais ainda é bastante forte. É fundamental esclarecer que, de acordo com Rodrigues (2012), o cumprimento das cotas não se restringe ao preenchimento das vagas, mas sim a um planejamento de ações que proporcione qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho.

Além disso, a comunicação não se restringe em comunicar sobre as pessoas com deficiência, mas também para eles, fazendo com que todos realmente façam parte da organização. A partir da análise constata-se que todos os entrevistados buscam se informar frequentemente sobre a instituição. As ferramentas mais citadas foram o e-mail e a Intranet, que apresentam as notícias de forma completa e acessível:

Olha, eu to sempre olhando o e-mail, a princípio as informações são acessíveis." (E2 – Deficiente Visual).

Com a Internet e com a mídia online, outra ferramenta que ganhou destaque foi o clipping, que aparentemente é bem recebido pelos servidores. Apesar de não ler todas as notícias, a grande maioria olha os tópicos principais e abre as notícias com maior relevância para o seu trabalho. De acordo com Kunsch (2003), o clipping também pode trazer informações úteis sobre mercado, economia, política e assuntos relevantes para a empresa. De fato, o TRT4 utiliza esse espaço de transmissão de notícias para informar aos servidores sobre assuntos gerais, que envolvem economia, esportes e clima. É interessante concentrar todas essas notícias em um só canal, de forma que o servidor não precise buscar essas informações em outra ferramenta. Conforme os entrevistados, o clipping é uma boa fonte de informações sobre a organização:

"Olho o clipping sempre, e vejo as manchetes e entro nas notícias que acho importante para mim ou para a seção". (E3 – Deficiente Físico). "Eu gosto de ver o que eles [setor de comunicação] enviam no clipping, porque fala de coisas importantes para o dia a dia no trabalho, como datas, organização, quando vai ser feito, quando tem posse de Desembargador." (E4 - Deficiente Visual).

Alguns entrevistados comentaram sobre o "excesso" de mensagens enviadas pela comunicação social. Entretanto, reconhecem que faz parte da área manter os servidores informados sobre as atividades. Como o TRT4 é formado por muitos setores que tratam de assuntos diferentes, além da parte jurídica, é uma tarefa complicada condensar toda a informação para que os servidores não recebam informações irrelevantes

para o seu setor. Conforme Tavares (2010), é papel da organização informar sobre tudo o que está acontecendo, e cabe ao colaborador selecionar as notícias mais importantes para o seu dia a dia organizacional, conforme relata o entrevistado:

"Acesso meu e-mail dia e noite, dou uma olhada parcial no clipping, no notícias da casa, e o que for importante para o serviço ou para o lado pessoal, eu leio. Como eu já trabalho com muita informação, eu preciso selecionar para trabalhar em cima da informação útil. Às vezes eles [o setor de Comunicação Social] exageram um pouco na quantidade, mas na verdade faz parte da área, né? Tem que comunicar tudo o que está acontecendo. Depende de perfil para perfil, eu não me interesso tanto pelas notícias sociais, gosto do lado mais tecnológico." (E5 – Deficiente Auditivo).

Essa questão do excesso de informação é discutida por França e Leite (2007), que consideram que o excesso de informações desvia a atenção dos empregados, que devido à sobrecarga deixam de se concentrar em assuntos de fato importantes. "A boa comunicação exige presteza na transmissão dos dados e de respostas" (FRANÇA e LEITE, 2007, p. 35), para isso é imprescindível a seleção e a priorização do conteúdo a ser transmitido aos empregados, somente assim é possível tornar eficaz e fluída a comunicação organizacional.

"Leio as mensagens da Comunicação Social todos os dias, passo por cima pelas notícias e abro aquelas que me interessam." (E4 – Deficiente Visual). A gestão da comunicação organizacional é constantemente estimulada em virtude do seu público cada dia mais heterogêneo. Contudo, algumas estratégias simples provocam mudanças significativas no modo de se comunicar, como por exemplo a entrada de uma pessoa com deficiência visual na Secretaria de Comunicação Social do TRT4, a partir de 2011. De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), a diversidade deve ser encarada não mais como um problema ou um desafio à organização, mas como um recurso, e a comunicação deve agir no sentido de valorização desta pluralidade. É preciso destacar que a inclusão de pessoas com deficiência pode trazer ganhos ao ambiente de trabalho, reforçando valores de solidariedade e do espírito de equipe, tornando mais humanizadas as relações laborais, interferindo positivamente no clima organizacional.

Há de se considerar ainda que o desempenho e a produtividade das pessoas com deficiência muitas vezes, superam as expectativas iniciais, contribuindo de forma decisiva para o sucesso da organização em concretizar sua missão.

A partir deste "novo olhar" sobre as atividades que já vinham sendo feitas da mesma forma há muitos anos na Secretaria de Comunicação Social, algumas ferramentas foram adaptadas de forma que o leitor de telas pudesse acessar o conteúdo com perfeição. Por muito tempo, os demais servidores com deficiência visual receberam algumas comunicações as quais não tinham acesso. Foi o caso dos cartões comemorativos, que são enviados em datas especiais, como Dia da Mulher, Dia do Trabalho, Dia do Servidor Público, Natal, Páscoa, entre outros, conforme o relato de um entrevistado: "Quem abria aqueles e-mails [cartões comemorativos], era como se estivesse em branco, o leitor não lê imagens". (E2 – Deficiente Visual).

É importante destacar também que o amplo acesso de todos os públicos às ferramentas de comunicação é imprescindível
para a eficiência da comunicação organizacional. Para Duarte
(2007), a sociedade deve ter facilidade de obter informações,
ser estimulada e orientada a buscá-las. Dessa forma, a informação de interesse da organização deve despertar a atenção, ser
interpretada e apropriada pelo interessado em seus próprios
termos. Para isso, o atendimento adequado às necessidades de
cada segmento, que inclui desde linguagem adaptada, até o uso
de artifícios de *layout*, diversidade de formatos, mídias e processos devem ser observados, principalmente quanto consideramos as questões que envolvem as pessoas com deficiência.

Nesse sentido, no que tange a comunicação interna de uma organização, Marchiori (2008) ressalta que a esta necessita assumir o sentido de valorização dos funcionários, centrando-se no objetivo de atribuir ao colaborador um lugar na organização como pessoa, transpondo a simples ideia de um recurso humano. Uma comunicação interna efetiva envolve o verdadeiro sentimento de "pertencer" à organização. De acordo com a autora, é preciso voltar-se para a construção de relacionamentos sólidos, tendo a comunicação como principal ferramenta, já que é por meio dela que se promove a troca de informações a fim de estimular o crescimento organizacional. Desta forma, o efetivo acesso a todo e qualquer tipo de instrumento de comunicação veiculado para os públicos da organização deve ser feito de forma acessível, destacando o valor humano de cada

funcionário – a importância de sua participação – de modo que este não se sinta apenas um número do ponto eletrônico, conforme ressalta Kunsch (2003).

Outro fator importante é a arquitetura da organização. De acordo com Ferrara (2007), a arquitetura também é responsável por transmitir imagens a respeito da organização. Desta forma, é imprescindível analisar a estrutura física do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, já que tanto a fachada quanto os ambientes internos são responsáveis por comunicar, mesmo indiretamente, e criam impressões e sensações que influenciam o nível de identificação e satisfação do público com uma empresa. Entretanto, apesar de o acesso do público externo ser aparentemente adaptado - rampas nas entradas, banheiros adaptados, elevadores com Braille e audiodescrição - os entrevistados destacaram alguns problemas de acessibilidade no próprio dia a dia de trabalho:

"Para acessar a minha sala, tenho que entrar no meio da sala dos outros, e ainda pedir ajuda para abrir a porta, porque não consigo girar sozinha a maçaneta, é toda uma função". (E1 – Deficiente Mental).

Fica evidente a falta de autonomia destacada pela servidora E1 para acessar o seu ambiente de trabalho, pois precisa de ajuda para abrir a maçaneta da porta da sala. Nesse caso, nossa entrevistada nunca poderá ser a última a deixar o ambiente, nem ser a primeira a chegar, por exemplo, restringindo o seu direito de decidir sobre si mesma. É importante destacar que a adaptação não se refere somente às questões mais evidentes, tais como rampas e elevadores. Detalhes como a

maçaneta da porta, que afetam diretamente a rotina organizacional dos colaboradores, devem ser considerados para que uma organização possa ser definida como acessível.

A estrutura da organização está relacionada com sua personalidade e a excelência no atendimento. Apesar de as instalações serem adequadas e funcionais para o público externo, que acessam poucas partes do prédio, constatamos que alguns servidores enfrentam dificuldades diariamente, por problemas que poderiam ser facilmente solucionados. Desta forma, a imagem que o TRT4 passa a respeito da inclusão é bastante diferenciada ao que se refere aos funcionários e ao público externo. A arquitetura da organização deve fazer parte de sua estratégia, expressando com eficiência seus conceitos, visão e valores. Logo, em relação ao exposto, é difícil considerar uma organização inclusiva se os próprios funcionários não têm liberdade de ir e vir com autonomia, em seu ambiente de trabalho, caracterizando o estigma de incapaz que assola o cotidiano das pessoas com deficiência.

Assim, a inclusão de pessoas com deficiência depende da participação ativa na vida da organização, e esta, por sua vez, depende da capacidade de promover a informação e de saber comunicar com os outros. Cabe ressaltar que para administrar e, principalmente, orquestrar a comunicação entre os diferentes públicos de uma organização, o planejamento de relações públicas tem que estar aliado ao planejamento estratégico, corroborando com a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas, isto é, não deve ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores. Para Kunsch (2003, p. 104) "as relações públicas lidam com comportamentos, atitudes e conflitos,

valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos". Isso significa dizer que o profissional de relações públicas deve agir como um potencializador destes novos conceitos relativos à deficiência fazendo com que outros profissionais de diferentes áreas agreguem essas novas práticas ao seu cotidiano e, consequentemente, à sociedade através do estabelecimento e do fortalecimento deste novo diálogo.

Portanto, a estratégia de relações públicas torna-se fundamental ao considerar que os públicos da organização não são apenas partes que atuam isoladas ou ocasionalmente com a organização, mas são considerados como parceiros permanentes, que devem estar em sintonia com ela e superar as simples ligações de caráter instrumental e operacional para estabelecer uma relação positiva e dialógica, capaz de enriquecer o relacionamento e o entendimento necessários entre as partes (MARCHIORI, 2008).

CONSIDERAÇÕES

Este trabalho pretendeu discutir como a comunicação organizacional, através de ações inclusivas, pode permear entre o estigma e o preconceito das pessoas com deficiência, apontando um grande potencial da comunicação nas organizações no sentido de auxiliar e maximizar as ações de inclusão e conscientização.

Deve-se considerar a importância da comunicação na transposição da barreira mais difícil: o preconceito. Para afastar os estigmas e amenizar as dificuldades, a comunicação pode auxiliar na elaboração de instrumentos de inserção que apontem para a qualificação desses profissionais, visando à inclusão social, com a aceitação das diferenças, na valorização de cada pessoa e no respeito à diversidade humana. É necessário que todas as pessoas saibam que são bem-vindas, e que a diferença é valorizada não só na organização, mas também na própria sociedade em que vivemos. Assim, a comunicação deve estabelecer uma relação positiva e dialógica, capaz de enriquecer o relacionamento e o entendimento necessários entre seus públicos.

Neste contexto, deve-se reconhecer que a comunicação organizacional atua nos processos organizacionais e precisa ainda desenvolver recursos que lhe permitam assumir uma posição mais crítica, construtiva e educativa no que se refere à diversidade. É um novo cenário que exige o preparo da comunicação para os desafios de uma nova cultura que se desenha, com públicos cada vez mais heterogêneos, porém com as mesmas necessidades de integração, motivação e acesso à informação.

Desta forma, não é possível pensar em uma sociedade inclusiva sem que a comunicação seja repensada, dialogando efetivamente com todos os públicos de interesse. Assim não podemos nos omitir sobre o tipo de profissional que desejamos ser, um profissional de comunicação que se comunica com a maioria, ou um profissional de comunicação que estabelece um diálogo com todos os cidadãos presentes em uma sociedade.

Logo, como não há relação humana sem comunicação e, sendo papel fundamental do profissional de relações públicas oportunizar uma mudança, um novo comportamento nas organizações, urge desenvolver novas formas de comunicação organizacional para atender à demanda gerada pela sociedade

globalizada, na qual cada vez mais as organizações precisam lidar com todos os tipos de públicos e sua interculturalidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, 44: 2004, p. 20-29.

AMARAL, Lígia Assumpção. Diferenças, estigma e preconceito: o desafio da inclusão. In: OLIVEIRA, Marta Khol de; REGO, Tereza Cristina; SOUZA, Denise Trento R. (orgs) **Psicologia, educação e as temáticas da vida contemporânea**. São Paulo: Moderna, 2002.

Sobre crocodilos e avestruzes: falando das diferenças
físicas, preconceitos e sua superação. In: AQUINO, Júlio (org.)
Diferenças e preconceitos na escola: alternativas teóricas e
práticas. São Paulo: Summus, 1998.

______. Espelho convexo: o corpo desviante no imaginário coletivo, pela voz da literatura infanto-juvenil. 399 f. **Tese** (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992.

ARANHA, M.S.F. Integração Social do Deficiente: Análise Conceitual e Metodológica. **Temas em Psicologia**, número 2, 1995, pp. 63-70. Ribeirão Preto, Sociedade Brasileira de Psicologia.

de todos os alunos na escola. Alunos com Necessidades Edu-
cacionais Especiais. Brasília: Ministério da Educação, Secret-
aria de Educação Especial, 2000.
Trabalho e Emprego: Instrumento de construção da
Identidade pessoal e social. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília:
CORDE, 2003.

Projeta Escala Vida, Carantido a acosso a normanância

BRASIL. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Brasília: MTE, SIT, 2007.

CAMPOS, P. M. X. Deficiência e Preconceito: **A visão do deficiente**. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília. Brasília, 2008. Disponível em: http://bdtd.bce.unb.br/tedesimplificado/tde_busca/arqui-vo.php?codArquivo=3914>. Acesso em: 28 abr. 2013.

CORRÊA, M. A. M. **Educação Especial**. v01, Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2005.

DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007

ELIAS, N.; SCOTSON, J. **Os estabelecidos e os outsiders**: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

FERRARA, L. **Leitura sem Palavras**. 5ª ed. São Paulo: Ática, 2007.

FRANÇA, F; LEITE, G. **A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1988.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

_____. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. (Org). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006

______. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano/SP: Difusão Editora: 2008.

RODRIGUES, Rita de Cássia. O trabalhador com deficiência e a discriminação no ambiente de trabalho. In: BARZOTTO, Luciane (Org.). Trabalho e Igualdade: Tipos de Discriminação no Ambiente de Trabalho. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora; Escola Judicial do TRT da 4ª R., 2012.

TAVARES, M. Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NOTAS

- 1 Amanda Silveira Bacharela em Comunicação UFRGS| Relações Púbicas – rp.asilveira@gmail.com.
- 2 Ms. Ana Cristina Cypriano Pereira Professora da UFRGS; Doutoranda em Educação no Programa de Pós Graduação da Faculdade de Educação da UFRGS; Mestre em Educação pelo Programa de Pós Graduação da Faculdade de Educação da UFRGS (2011) – ana.cypriano@ufrgs.br.
- 3 Isadora Barcelos Bacharela em Comunicação UFRGS| Relações Púbicas.
- 4 Artigo baseado nos Trabalhos de Conclusão de Curso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul de autoria das alunas Amanda Silveira e Isadora Barcelos intitulados respectivamente: Estigma e preconceito contra as pessoas com deficiência: a mídia e a comunicação organizacional enquanto permeadoras dos processos sociais e A comunicação interna para a inclusão de pessoas com deficiência: um estudo de caso no tribunal regional do trabalho da 4ª região com a orientação da Professora Ms. Ana Cristina Cypriano Pereira.
- 5 Deficiência Secundária é "aquela não inerente necessariamente à diferença em si, mas ligada também à leitura social que é feita dessa diferença". Deficiência Primária "engloba o

impedimento (dano ou anormalidade de estrutura ou função – o olho lesado, o braço amputado, a perna paralisada)" referindose a deficiência propriamente dita (AMARAL, 1992, p. 9).

MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALISMO: ESTAMOS PREPARADOS PARA ISSO?⁶

Ana Cristina da Costa Piletti Grohs^Z

RESUMO

Identidade e cultura são conceitos que se inter-relacionam. A partir dos conflitos e diferenças que surgem no interior dos grupos sociais e institucionais heterogêneos podemos identificar e estudar fenômenos como o multiculturalismo e interculturalismo. Mas será que o profissional de comunicação está preparado para atuar em cenários tão diversos e complexos? Esta reflexão trata de apresentar e discutir sobre os conceitos de identidade, cultura, multiculturalismo e interculturalismo e de relacioná-los ao processo de comunicação nas organizações e sociedade. Este trabalho pretende contribuir para a construção de alternativas concretas aos impasses advindos da convivência com as diferenças.

Palavras-chave: Identidade; Cultura; Multiculturalismo; Interculturalismo; Comunicação.

INTRODUÇÃO

"- Então, tu também vens do céu! De que planeta tu és?" (O Pequeno Príncipe, 2009, p.12)

A pergunta da epígrafe pertence ao personagem fictício "O pequeno príncipe" da clássica obra do escritor francês Saint-Exupéry. No decorrer da história, o pequeno príncipe viaja por diversos planetas. Cada planeta era habitado por pessoas diferentes, presas em suas próprias crenças e rotinas diárias. De forma metafórica, a jornada deste pequeno herói da ficção nos remete a dificuldade das pessoas em se relacionar e conviver com o outro. Isolados em seus próprios `mundos', cada um construía seu próprio sistema de regras e convicções, tão arraigadas e inflexíveis em alguns casos, que tornava a comunicação quase impossível.

No entanto, no mundo real, as nações, os grupos institucionais e sociais não vivem sozinhos. Ao contrário, a economia capitalista e os sistemas políticos neoliberais intensificam o processo de globalização por meio de relacionamentos que acontecem em escala mundial e criam amplas redes interacionais. De acordo com Finuras (2007, p. 25), o conceito de globalização descreve "um processo de tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e, nalguns casos, de alguns hábitos de consumo". O autor ainda destaca que este fenômeno é gerado principalmente pela ausência de barreiras e fronteiras advinda do acelerado processo de evolução tecnológica e da comunicação.

Os processos de imigração e de fusões e aquisições entre organizações, por exemplo, indicam tais tendências. De acordo com a Organização Internacional para a Migração (OIM), o número de imigrantes internacionais pode subir 68% por cento,

ou seja, 405 milhões em 2050. Em 2010, este número era de 214 milhões de pessoas (ISTO É, 29 nov. 2010). Em 2013, as empresas brasileiras bateram recorde de fusões e aquisições. Foram 811 transações efetuadas no país, 5,2% a mais do que as realizadas no ano de 2012, de acordo com pesquisa realizada pela consultoria *PricewaterhouseCoopers.* (EXAME, 29 jan. 2014).

A globalização, desta maneira, cria um ambiente cultural complexo e desafiador, em especial para o profissional de comunicação. Para se relacionar com a diversidade é preciso compreender o "outro" sob a perspectiva cultural da alteridade. A pergunta é: estamos preparados para atuar neste ambiente? Essa preparação começa pelo conhecimento e análise crítica de conceitos como: identidade, cultura, multiculturalismo e interculturalismo. Este texto discorre sobre estas terminologias à luz de pensadores como Stuart Hall e Denys Cuche. Ao final, conclui que, assim como na ficção o "pequeno príncipe" buscava conhecer e estabelecer um relacionamento efetivo com as diferentes personagens que encontrava , o profissional de comunicação, no desempenho de sua função deve criar estratégias e agir em prol do relacionamento intercultural.

O DILEMA DA IDENTIDADE

Identidade e cultura: sobre o que estamos falando? São conceitos que estão na moda? Será que o uso frequente destes conceitos representa o que é discutido no âmbito científico? O termo identidade é de origem latina, onde "idem" significa "o mesmo" e "dade" remete a um estado ou qualidade. Ou seja, no

sentido etimológico, o termo identidade remete a uma norma de vinculação, de reconhecimento e de inclusão. Cuche esclarece

De maneira mais precisa, a recente moda da identidade é o prolongamento do fenômeno da exaltação da diferença que surgiu nos anos setenta e que levou tendências ideológicas muito diversas e até opostas a fazer a apologia da sociedade multicultural, por um lado, ou, por outro, a exaltação da ideia de cada um por si para manter a sua identidade (CUCHE, 2002, p. 175).

Assim, a identidade permite que o indivíduo se reconheça como parte de um grupo por meio de um determinado sistema de valores e regras compartilhadas. Paradoxalmente, esta identidade serve de distinção entre grupos e indivíduos. Ou seja, ao mesmo tempo em que funciona como um mecanismo de inclusão, ela também serve como uma estratégia de exclusão. "A identidade permite que o indivíduo se localize em um sistema social e seja localizado socialmente" (CUCHE, 2002, p. 177).

Um exemplo interessante é quando pessoas de um determinado país estão viajando e, na nação estrangeira, encontram com indivíduos de sua nacionalidade. Mesmo que estas pessoas não se conheçam anteriormente, rapidamente, há uma identificação e aproximação – seja pela língua, pela vestimenta, pelo modo de agir ou outro elemento identificador. A identificação é um processo que simultaneamente exclui o que é diferente. Por outro lado, se este encontro tivesse ocorrido no país de origem destes indivíduos, certamente não haveria esse reconhecimento e aproximação repentina. A situação acontece porque, neste novo ambiente, os fatores determinantes de

identificação e aproximação cultural são outros. Este fato também indica o caráter relacional e situacional da identidade. Segundo Cuche (2002, p.182) a construção da identidade é concebida de acordo com os "contextos sociais que determinam a posição dos agentes e por isso mesmo orientam suas representações e suas escolhas".

Podemos afirmar que cada indivíduo "integra a pluralidade das referências identificatórias que estão ligadas à sua história" (CUCHE, 2002, p.195). Por isso, um mesmo indivíduo pode assumir diferentes identidades de acordo com o sistema de poder ou regras ao qual está submetido, ou seia, ele pode utilizar diversas estratégias de identidade. É possível, por exemplo, que uma mesma pessoa no ambiente de trabalho seja organizada e pontual no cumprimento de seus compromissos e, no seu lar, esta pessoa seia desorganizada e omissa com as atividades que lhe são atribuídas. Straubhaar (2013) explica que as identidades também se sobrepõem em camadas quando as pessoas migram, se aculturam, vivem no exterior, viajam, aprendem línguas, deixam ou se convertem a novas religiões e, apesar das experiências serem menos diretamente pessoais e intensas, talvez quando elas adquirem acesso às novas formas de mídias

Cuche (2002) compara as múltiplas dimensões da identidade com as bonecas russas, encaixadas umas nas outras. Apesar de serem multidimensionais, elas conseguem conservar a unidade. Hall (2006) explica esses deslocamentos das identidades a partir da influência da globalização e das características pós-modernas da contemporaneidade. Para este autor, a identidade é como uma "celebração móvel" que assume papéis diferentes em momentos distintos. Neste sentido, "as

nações modernas são todas híbridos culturais" (HALL, 2006, p. 62) frutos da falência das grandes narrativas lineares e das identidades nacionais.

Enfim, as identidades não se desenvolvem ou se modificam livremente, mas são articuladas a textos, instituições e estruturas de poder econômico, social e político. Elas estão relacionadas aos governos, às grandes corporações, instituições financeiras, religiosas e midiáticas por exemplo. São estas instituicões responsáveis por delimitar as identidades. Quanto mais fragmentado o poder destas instituições menor será a influência na demarcação das diferencas. Para Hall (2006) cada vez mais as pessoas se identificam com diversas culturas em vários espaços, construindo assim novas identidades. Porém, não se pode confundir as nocões de identidade e de cultura ainda que estas apresentem profunda relação, "Em última instância, a cultura pode existir sem consciência de identidade, ao passo que as estratégias de identidade podem manipular e até modificar uma cultura que não terá então quase nada em comum com o que ela era anteriormente" (CUCHE, 2002, p. 176). É por meio das estratégias de identidade adotadas por indivíduos ou grupos institucionais que as culturas são celebradas ou modificadas.

AS DUAS VISÕES DE CULTURA: UNIVERSALISTA E PARTICULARISTA

O tema cultura é foco e objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento. No campo da Antropologia, da Educação, da Administração, da Psicologia e da Comunicação, o assunto é um desafio para pesquisadores que buscam compreender as relações entre as pessoas assim como as produções advindas dessas relações. A importância da cultura se legitimou com a criação do Centro Contemporâneo dos Estudos Culturais, na Universidade de Birmingham, Inglaterra, na década dos anos 60, dedicada aos Estudos Culturais. O referido centro tinha como propósito problematizar a cultura como o lugar central de uma tensão entre os mecanismos de dominação e resistência na sociedade.

Sobre os estudos culturais Hall (2003) apresenta o paradigma estruturalista e o culturalista, como pode ser observado no Quadro 1, ressaltando a necessidade de superar esse dualismo para o entendimento dos fenômenos culturais.

Quadro 1: Os dois paradigmas da cultura

ESTRUTURALISMO	CULTURALISMO
Ênfase dada às condições determin- antes. As condições que determinam a história e a cultura dos homens.	Ênfase dada aos sujeitos e seus discursos, as práticas e seus significados. Os homens de- terminam a cultura e sua história.
Concepção do todo/ Universalista	Concepção da parte/ Particularista

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR A PARTIR DE HALL, 2003, p.131-158.

São destas duas visões, uma particularista e a outra universalista, a base predominante das maneiras como o conceito de cultura foi concebido pelas ciências sociais contemporâneas, podendo seguir dois caminhos: um que privilegia a unidade e

minimiza a diversidade, reduzindo-a a uma diversidade temporária, seguindo um esquema evolucionista; outro que privilegia a diversidade, demonstrando que ela não é contraditória com a unidade fundamental da humanidade. O primeiro limita o fator liberdade individual e livre-arbítrio, ou melhor, considera que a liberdade individual é limitada pelas condições ambientais. O segundo, ao contrário, enfatiza e valoriza a liberdade individual, sendo esta capaz de modificar o meio e as condições estruturais.

Segundo Cuche (2002) cabe a Edward Burnett Tylor (19832 – 1917) o primeiro conceito de cultura em uma perspectiva antropológica marcando a separação entre o cultural e o biológico. Para ele, a cultura é aprendida e não transmitida de forma hereditária. Desta forma, seja qual for a sociedade, sempre haverá uma cultura universal. O evolucionismo cultural entende que as civilizações são etapas de uma mesma cultura. Por exemplo, as civilizações industriais apresentam diferenças culturais entre si, no entanto, são poucas se as compararmos com uma etapa anterior que é a sociedade agrária. Já o antropólogo alemão Franz Boas (1858-1942) traz a concepção particularista de cultura de acordo com o pesquisador Cuche (2002). Considerado um dos críticos do evolucionismo cultural, Franz Boas defendia que cada cultura possuía suas especificidades e deveria ser estudada em suas particularidades.

Nesse período as noções de relativismo e diversidade se aproximam ao conceito de cultura, pois considera a cultura como específica de cada sociedade: a soma de tradições, saberes, costumes, língua e artes que demonstravam fatores peculiares de cada grupo. Existe, portanto, duas maneiras de analisar a cultura: a partir da emissão da cultura globalizada ou

a partir da recepção localizada da cultura (WARNIER, 2000). Ao mesmo tempo em que o mercado é um meio de troca que globaliza os fluxos de objetos, comportamentos, símbolos e informações ele serve para abastecer as sociedades de bens diversificados que servem para fabricar as diferenças e as identidades, isto é, produzir novas particularidades culturais.

Considerando que a identidade é um processo objetivo de vinculação de um indivíduo ou grupo a determinado sistema de valores e símbolos, os fenômenos culturais estão, em grande parte, ligados aos processos subjetivos e implícitos nas relações estabelecidas entre e dentro dos grupos. De acordo com Ferrari (2011) a cultura é um elemento essencial para a compreensão das trocas simbólicas e das relações de poder que são construídas entre indivíduos e grupos:

A cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre a sua definição. Muitos autores a definem como um conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que caracterizam a maneira pela qual um grupo interpreta sua realidade e se comporta diante dela. (FERRARI, 2011, p. 5)

Assim, a grande questão dos estudos culturais atualmente é superar as fronteiras entre o universalismo e o particularismo, a diversidade e a unidade, as questões locais e globais visando construir uma teoria que extrapole essas divergências e dê conta dos desafios que surgem do encontro entre culturas, povos, organizações e grupos heterogêneos.

MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALISMO: DESAFIOS COMUNICACIONAIS

O multiculturalismo e o interculturalismo são dois conceitos que servem para estudar as questões do encontro entre culturas. Embora sejam tratados como sinônimos por alguns autores, estas terminologias já adquiriram definições conceituais próprias entre estudiosos do tema.

Hall (2003) esclarece que o termo "multiculturalismo" é um substantivo que "refere-se às estratégicas e políticas adotadas para governar ou administrar problemas de diversidade e multiplicidade gerados pelas sociedades multiculturais" (HALL, 2003, p. 52). Uma sociedade ou organização multicultural é àquela onde diferentes culturas tentam construir uma vida em comum, contudo, sem existir um diálogo democrático entre elas. Ferrari destaca que o conceito de multiculturalismo

[...] enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica (FERRARI, 2011, p. 4-5).

As sociedades multiculturais são formadas, portanto, por diversos grupos culturais que convivem e compartilham de um mesmo espaço-tempo. Do mesmo modo como existem diferentes tipos de nações, instituições e grupos multiculturais há também diversas estratégias e formas de administrar as relações que surgem entre eles, ou seja, existem distintas formas

de multiculturalismo. Hall (2003) identificou algumas diferentes concepções de multiculturalismo, entre as quais destacamos:

- Multiculturalismo conservador: Esta a. forma propõe a assimilação da diferença às tradições e costumes da majoria, aceitandoas e respeitando-as. Alguns sistemas de normas, legislações ou políticas institucionalizadas que estabelecem regras para o comportamento social podem ser incluídos nesta categoria. De forma velada, tais normas podem excluir a minoria. No Brasil, por exemplo, pelo Estatuto da Crianca e do Adolescente os pais têm a obrigação de matricular os seus filhos na escola. No entanto. há grupos de pais brasileiros que defendem o ensino domiciliar. Neste caso, a própria concepção universal da educação que propõe acolher as diferencas, quando transformada em obrigação legal exclui a minoria que discorda com tais regras.
- b. Multiculturalismo liberal: Insere a minoria nos padrões da maioria, com as diferenças toleradas no campo privado, sem reconhecê-lo na esfera pública. Um exemplo claro de tal fenômeno foi à criação de uma lei na França no ano de 2010 que proibiu o uso da burca (símbolo religioso mulçumano) em repartições públicas do país. Embora o uso da burca fosse liberado em espaços

privados, o governo francês considerou que o uso da burca estaria contrário aos princípios e valores europeus. Para o governo francês a burca é entendida como um símbolo da subjugação das mulheres.

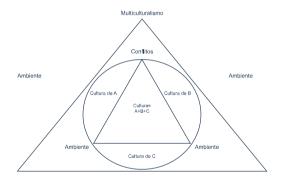
- Multiculturalismo comercial: Pressupõe que se a diversidade dos diferentes grupos de indivíduos for publicamente reconhecida, então, os problemas de diferencas culturais poderão ser resolvidos, sem a necessidade de redistribuição de poder e recursos. Mesmo após extensas empreitadas contra a homofobia em novelas brasileiras, mobilizacões sociais e outras campanhas publicitárias veiculadas nacionalmente, ainda assim, os grupos homossexuais continuam sendo vítimas de preconceitos. Mais do que reconhecer publicamente é preciso atribuir poder e recursos para os grupos minoritários ser de fato incluídos na sociedade. A legalização da união homoafetiva em 2011 foi um passo na direção dessa inclusão.
- d. Multiculturalismo corporativo: Atende aos anseios das minorias para estancá-las. No entanto, continua a supor o domínio da maioria. Em Wall Street, centro financeiro americano, por exemplo, funcionários mulçumanos negociam com as corporações a possibilidade de preservarem suas rotinas

religiosas e, por outro lado, flexibilizam alguns de seus hábitos para atender as demandas e os resultados do trabalho corporativo.

Em relação às corporações cabe ressaltar que os encontros multiculturais são cada vez mais frequentes seja entre clientes, funcionários, governos ou até mesmo entre outras organizações. O crescimento dos processos de fusões e aquisições, de internacionalização e de migração impõe novos desafios para executivos e líderes de governo. É preciso estabelecer políticas e ações concretas que rompam com as barreiras do estranhamento.

Com os exemplos percebemos que o multiculturalismo ainda apresenta lacunas. Predominam os valores daqueles que detém o poder. Atua-se mais pela lógica da tolerância do que pela lógica da aceitação e da participação plena das diferenças. Verifica-se, muitas vezes, que por trás do discurso de inclusão e de ações integrativas, a segregação ainda acontece. Muitas vezes de forma velada, negada ou invertida. Por isso, Hall (2003, p. 53) destaca que o multiculturalismo é "uma ideia profundamente questionada" tanto por governantes e pessoas da direita conservadora quanto por grupos e organizações liberais. Os conservadores contestam o multiculturalismo a favor da integridade e da unidade cultural da nação. Já os liberais afirmam que ao legitimar os "direitos de grupo" e particularismos, o sonho de construir uma cidadania universal a partir da pluralidade cultural estaria comprometido. Assim, a proposta do multiculturalismo ainda estaria distante de promover trocas democráticas e efetivas entre as diferentes culturas. A figura 1 ilustra a concepção do multiculturalismo.

Figura 1: Concepção do multiculturalismo



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

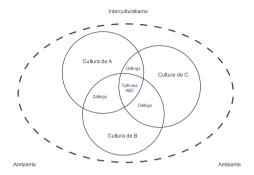
Na figura 1 os vértices do triângulo representam os conflitos advindos dos encontros das diferentes culturas. No caso representado são as culturas A, B e C. Cada cultura é formada pela interação com o ambiente externo e depende das estratégias de identidade utilizadas pelos indivíduos de cada grupo. No centro do triângulo, a somatória das culturas, representa a perspectiva do multiculturalismo, na qual não há um diálogo efetivo entre os grupos. Esta somatória também não é necessariamente proporcional, podendo existir a predominância de determinada cultura sobre a outra ou até mesmo a extinção de alguma delas. Essas não equivalências são as lacunas da perspectiva multicultural.

Em termos filosóficos, a proposta intercultural surge para suprir o vazio deixado pelo multiculturalismo. De acordo com Ferrari o conceito de interculturalismo enfatiza

[...] que a 'comunicação' entre os diferentes que habitam em um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão e respeito do que, naquele determinado contexto deve ser o centro da comunicação (FERRARI, 2011, p. 5).

Ou seja, somente por meio da comunicação ou diálogo intercultural é possível estabelecer relações equilibradas que valorize as singularidades e preserve o sentido de cidadania e o senso de humanidade. Por isso, a comunicação deveria ser considerada uma área transdisciplinar de acordo com Canclini (2013). A seguir, a figura 2 ilustra a concepção do interculturalismo.

Figura 2: Concepção do interculturalismo



FONTE: FLABORADO PELO AUTOR

A figura 2 apresenta, por exemplo, três culturas distintas representadas por um círculo: A, B e C. Cada cultura é formada pela interação com o ambiente externo e depende das estratégias de identidade utilizadas pelos indivíduos de cada grupo. Neste caso, os conflitos são resolvidos por meio do diálogo intercultural ilustrado pela interseção entre as três culturas.

O diálogo intercultural seria o método utilizado para a efetivação da filosofia intercultural. Podemos dizer que o interculturalismo ou a proposta de convivência com e na diversidade

tem quatro princípios essenciais: a) os relacionamentos e trocas entre diferentes culturas, b) a transformação social e cultural por processos de interação, c) o tratamento igualitário dispensado às diferentes culturas e, d) a mútua compreensão e valorização das singularidades.

Em todos estes princípios fica evidente o papel do processo de comunicação e de mediação entre atores sociais e institucionais. Por meio da comunicação, os significados culturais são compartilhados e as práticas sociais podem ser modificadas. Desta forma, ela é essencial para entender, transformar ou promover o processo de hibridização cultural (CANCLINI, 2013). A comunicação garante a dinamicidade da cultura e esta, por sua vez, confere sentido à comunicação. Ao explicar sobre a cultura organizacional e o papel da comunicação, Ferrari (2011, p. 153) escreve:

A cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para compreender as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos. (FERRARI, 2011, p.153)

A preocupação com as questões culturais é evidente no mundo corporativo contemporâneo. De acordo com o estudo Culture and Change Management ⁸ verificou-se que 84% dos líderes de negócios respondentes acreditam que a cultura organizacional é um fator crítico para o sucesso da empresa e que

há uma grande disparidade entre a forma como as organizações encaram a cultura e a forma como seus elementos ocorrem na prática.

O profissional de comunicação, neste cenário, deve promover estudos, elaborar estratégias e executar ações que considerem as experiências interculturais das organizações. O processo de planejamento da comunicação, por exemplo, não deve se limitar a simples análise de discursos, símbolos ou expressões verbais, mas considerar um estudo cuidadoso das práticas dos atores sociais e suas inter-relações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

"- As pessoas veem estrelas de maneiras diferentes. Para aqueles que viajam, as estrelas são guias. Para outros, elas não passam de pequenas luzes. Para os sábios, elas são problemas. Para o empresário, eram ouro [...]." (O Pequeno Príncipe, 2009, p.59)

Para concluir esta reflexão sobre os desafios que o multiculturalismo e o interculturalismo apresentam para os profissionais de comunicação, retomamos a história do "Pequeno Príncipe". O personagem, ao final de sua jornada, observa de forma singela que cada pessoa compreende o mundo à sua maneira, conforme seu contexto e referencial. Este é um princípio básico para o profissional de comunicação. Embora seja simples do ponto de vista teórico, concretizar a tarefa de estabelecer relacionamentos em contextos complexos e diversos é extremamente difícil. Após apresentarmos alguns conceitos essenciais que indicam a complexidade dos fenômenos culturais e sua relevância para o entendimento entre atores sociais e institucionais, destacamos alguns questionamentos essenciais que devem ser realizados pelos profissionais de comunicação. Quais são os valores compartilhados que unem todos os grupos? Existe um limite para a valorização das diferenças? Como viabilizar a comunicação intercultural?

O multiculturalismo e o interculturalismo são propostas conceituais que visam estudar e resolver os conflitos culturais que surgem dentro e entre grupos sociais e institucionais heterogêneos. Como foi apresentado, o multiculturalismo já conta com uma matriz de análise e estratégias para concretizá-lo. Desta forma, o desafio que resta é concretizar o discurso da interculturalidade. No entanto, os grupos sociais e organizacionais só existem porque há regras e normas determinadas por uma política instituída. Pressupor uma política da interculturalidade não seria contradizer os princípios do próprio conceito?

As respostas a estas questões não são fáceis. No entanto, realizar estes questionamentos é o primeiro passo para o profissional de comunicação preparar-se para os desafios advindos do multiculturalismo e pensar estratégias para efetivar o diálogo intercultural.

Enfim, assim como na ficção o "pequeno príncipe" buscava conhecer e estabelecer um relacionamento efetivo com as diferentes personagens que encontrava, o profissional de comunicação, na vida real, deve criar estratégias e agir em prol do relacionamento intercultural. Enquanto o desafio dos exploradores medievais e do próprio pequeno príncipe era o de descobrir as diferenças e as culturas exóticas distantes, o

desafio atual é o de manter um discurso coerente e coeso que, paradoxalmente, crie uma unidade que possibilite a comunicação sem desprezar a diferença que mantém a singularidade. Não se trata de apenas reconhecer a existência de outros mundos, mas de ampliar o próprio universo. Apenas dessa maneira a comunicação poderá cumprir sua verdadeira essência ética e estética de compartilhamento honesto e autêntico.

REFERÊNCIAS

BOOZ&CO. Culture's Role in Enabling Organizational Change, 2013. Disponível em< http://www.booz.com/global/home/whatwe-think/reports-white-papers/article-display/cultures-role-organizational-change> Acesso em 06 jan. 2014.

CANCLINI, Néstor García. Não há um relato compartilhado que articule a nossa sociedade. *Revista Matrizes*, São Paulo, Ano 6, nº 1 jul./dez. 2012, p. 113-124.

CUCHE, Denys. A noção de cultura nas ciências sociais. 2ª. edição. Bauru: EDUSC, 2002.

EXAME on line. Fusões e aquisições no País sobem 5,2% em 2013, diz PwC. Disponível emhttp://exame.abril.com.br/negocios/noticias/pwc-fusoes-e-aquisicoes-no-pais-sobem-5-2-em-2013 > Acesso em 10 fev. 2014.

FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio.

Relações l'ablicas. teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed.
São Caetano do Sul: Difusão, 2011.
Gestão da comunicação intercultural das organizações
brasileiras em tempos de globalização. XXXIV Congresso
Brasileiro de Ciências da Comunicação. Recife, PE, 2 a 6 de
setembro de 2011, p.1-14.

FINURAS, Paulo. Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização. 2ª. edição, Lisboa, Editora Silabo, 2007.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. 11ª ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

______. *Da diáspora*: identidades e mediações. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. *O pequeno príncipe*: o grande livro pop-up. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.

STRAUBHAAR, Joseph. Sedimentada, híbrida e múltipla? A nova geografia cultural das identidades. *Revista Matrizes*, São Paulo, Ano 6, nº 1 jul./dez. 2012, p. 59-93.

WARNIER, Jean Pierre. *A mundialização da cultura.* Bauru: Edusc, 2000.

NOTAS

6 O presente artigo é resultado dos estudos e do seminário

apresentado no componente curricular "Comunicação intercultural e Relações Públicas: dimensões da comunicação nas organizações", ministrado pela Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari, no Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo no primeiro semestre do ano de 2013.

- Z Doutoranda em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP).
- § Estudo realizado em maio de 2013 pela consultoria americana Booz & Company com 2.219 participantes dos diversos setores industriais

COMUNICAÇÃO E INTERCULTURALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: BASES TEÓRICAS PARA ESTUDO LATINO-AMERICANO

Carolina de Avellar Barbosa Moretti⁹

RESUMO

Esse texto trata de refletir sobre os desafios e a complexidade da gestão intercultural nas organizações. Fatores culturais compõem o cenário que permite avaliar os impactos diretos sobre a gestão e o processo de comunicação das organizações. Considerando a importância do estudo da cultura organizacional como elemento fundamental para a existência do processo de comunicação, e vice-versa, este texto apresenta as bases teóricas e a construção de referenciais para embasar a análise dos resultados de uma pesquisa, que está em curso, sobre comunicação e interculturalidade. Partindo de uma breve revisão conceitual e da relação entre cultura e comunicação, sob o ponto de vista das organizações, o texto traz detalhes sobre a metodologia de coleta de dados e descreve como serão avaliados os resultados a serem obtidos pela pesquisa.

Palavras-chave: cultura organizacional, interculturalidade, comunicação, relações públicas, América Latina.

INTRODUÇÃO

Está cada vez mais evidente que o conceito de globalização, que ajudou a explicar grandes mudanças e transformações mundiais, ao longo do século XX vem ganhando novos contornos no século XXI. A constante evolução das tecnologias da informação, a dissolução de fronteiras geográficas e comunicacionais, os movimentos políticos em diversos países, assim como a criação dos blocos econômicos têm promovido uma mudança na forma de enxergar o mundo e se relacionar com ele. Existe, portanto, uma interdependência cada vez maior entre indivíduos, grupos sociais, empresas, economias e nações.

O território de atuação das empresas, por exemplo, se expandiu, pois não está mais restrito aos muros altos ou edifícios envidraçados. Atualmente, esse território é o mundo como um todo - um espaço heterogêneo, multicultural, interdependente e fortemente conectado; diante esse cenário não se pode ignorar a importância da cultura e das relações interculturais nesse ambiente.

A globalização está levando as organizações a dar mais atenção aos efeitos das diferenças e das semelhanças culturais sobre o comportamento dos consumidores, funcionários, parceiros, fornecedores e os públicos com os quais elas relacionam cotidianamente. Tanto nas relações profissionais, quanto nas relações pessoais, tornou-se imprescindível identificar e reconhecer as diferenças culturais.

Além de encontrar caminhos para se adaptar a essas diferenças, tornou-se necessário compreender e dominar alguns códigos culturais – seja na linguagem verbal ou não verbal e, principalmente, saber utilizar ferramentas para reduzir o estranhamento, minimizar as diferenças e se aproximar de outras culturas. Portanto, ter apenas consciência da diversidade cultural não é mais suficiente. É preciso saber lidar com a diversidade, aproveitando das vantagens que ela oferece.

Considerando esse cenário, o presente trabalho tem por objetivo apresentar as bases teóricas e construções de referenciais para análise dos resultados de uma pesquisa sobre comunicação e interculturalidade, que está sendo conduzida no curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP).

O texto está estruturado em quatro partes. A primeira parte apresenta uma breve revisão dos conceitos de cultura e interculturalidade, à luz dos parâmetros e demandas organizacionais. A segunda parte registra como estudiosos do tema percebem a relação entre cultura e comunicação, reforçando que são intrínsecas à sociedade e que se sustentam mutuamente. Na sequencia são apresentados os detalhes da metodologia de coleta de dados e de que forma a pesquisa está sendo preparada, descrevendo os referenciais para análise dos resultados que se espera obter. As considerações finais pontuam as expectativas e prováveis contribuições esperadas para o campo da comunicação e das relações públicas com a realização desse estudo.

A CENTRALIDADE DA CULTURA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

O uso do termo `cultura' 10 no contexto dos negócios internacionais ocorreu a partir de meados da Segunda Guerra Mundial em diante, principalmente nos Estados Unidos, e está historicamente relacionada à preparação de diplomatas e homens de negócios norte-americanos para trabalharem no exterior (Hall, 1959; Benedict, 1972). Já a popularização das discussões sobre cultura no âmbito das organizações ocorreu durante a década de 80 e o início da década de 90, quando os teóricos organizacionais ocidentais se interessaram mais pelo desenvolvimento da cultura de seus países e pelas ligações entre cultura e comportamentos organizacionais (Morgan, 1997).

A partir daí, estudiosos já percebiam que trabalhar em e com equipes "multiculturais" e operar mercados culturalmente diversos passava a ser parte do cotidiano organizacional, além de se configurar como um diferencial competitivo para jovens gerentes e uma exigência básica para qualquer líder organizacional.

Segundo Schein (1985, 1987, 1992, 2009), culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos. São esses pressupostos básicos que criam os valores de nosso cotidiano. Enquanto os pressupostos básicos são pré-conscientes e tidos como certos, os valores são conscientes.

Nas organizações, esses valores contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir, por isso desempenham papel fundamental para o sucesso das empresas. Nesse sentido, é possível apreender que as organizações são parte de uma sociedade e, consequentemente, parte de sua cultura. Elas

são subculturas de uma sociedade e, por isso, a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional. Ela é a fonte e a sustentação que oferece referências e direciona comportamentos dentro das organizações.

De acordo com Schein (1992), a cultura de uma organização é a aprendizagem compartilhada e acumulada de um grupo, cobrindo elementos comportamentais, cognitivos e emocionais do funcionamento psicológico dos membros desse grupo. Ele afirma que a cultura organizacional é algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis. Por isso, a empresa é um espaço sociocultural, que tem sua dimensão mais profunda nas premissas culturais que suportam as atitudes e os comportamentos das pessoas neste ambiente.

Schein (1985, 1987, 1992, 2009) foi um dos primeiros pesquisadores organizacionais a sugerir a importância da cultura no contexto organizacional e é referência mundial no assunto. Segundo Hilal (2003), ele acreditava que a compreensão da cultura organizacional era tão crítica para o sucesso do líder que talvez a única coisa realmente importante que os líderes pudessem realizar era criar e gerenciar a cultura. Com propriedade, o autor afirma:

Embora tenha trabalhado considerando a cultura uma variável por mais de dez anos, continuo sendo surpreendido por quão pouco compreendo a sua profunda influência em uma situação após a outra. (...) Fracassamos ao não notar que a cultura, vista como formas de perceber, pensar e reagir, consideradas válidas sem serem

questionadas, era uma das forças mais poderosas e estáveis que operam nas organizações. (SCHEIN, 2009, p.230.)

Por sua vez, Allen e Dozier (2012) defendem que a cultura envolve a totalidade do conhecimento aprendido, além de atitudes e comportamentos pré-definidos, que podem variar em diversos níveis, entre diferentes nações ou estados da mesma nação, ou ainda entre diferentes regiões do mundo.

É neste cenário, em que a mobilidade e a interculturalidade despontam como valores-chave nas organizações. O quadro 1, apresenta algumas características dessa movimentação.

Quadro 1 - Características das organizações em ambientes interculturais.

DIMENSÃO COLETIVA	DIMENSÃO INDIVIDUAL
Formação de um ambiente de trabalho cada vez mais qualificado, heterogêneo e com maior potencial de conflitos	Urgência no desenvolvimento de maiores competências comunicativas e de negociação
Desenvolvimento de novas formas de sinergia estratégica e de incessantes incorporações tecnológicas	Necessidade de habilidades para a co- ordenação de equipes multiculturais e multidisciplinares
Revisão de processos produtivos, financeiros, administrativos	Desenvolvimento de uma mentalidade intercultural.

FONTE: ADAPTADO DE: FREITAS (2008)

Todo esse conjunto de competências e habilidades vem sendo descrito por alguns autores como "global mindset" ou mentalidade global. Trata-se da consciência da diversidade entre culturas e mercados, aliada à capacidade de perceber pontos comuns e oportunidades onde existe complexidade e múltiplas realidades culturais. É a capacidade de apreciar, valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural, administrando processos de mudanças e visionando cenários mais amplos. A organização ou o líder com "global mindset" se caracterizam pela abertura para mediar e integrar a multiplicidade, tomando decisões que funcionam tanto localmente, quanto globalmente, aprimorando a competitividade do negócio no mercado internacional.

Gupta e Govindarajan (2002) argumentam que o "global mindset" é um dos ingredientes que formam a inteligência organizacional necessária para identificar e explorar oportunidades, mesmo que em regiões distantes e diferentes. Segundo os autores, nos negócios globalizados é requerido que os gestores sejam capazes de transitar por culturas e mercados altamente heterogêneos, percebendo-os e interpretando-os.

Reis (2012) afirma que essa mentalidade global ou "global mindset" está presente em maior grau em empresas que passaram por processos de internacionalização, o que acaba por contribuir não apenas para o desenvolvimento de competências para negócios internacionais, como também para uma maior exposição internacional. O pesquisador detectou que a orientação global, aliada ao conhecimento e a habilidades também globais, geram comprometimento e foco em relação à internacionalização, capacidade de reconhecer oportunidades globais e de desenvolver rede de negócios internacionais.

Já para Alvarez (2009), essas habilidades constituem o que ela denomina de 'competência intercultural', ou uma resposta aos requerimentos de uma função específica em uma organização intercultural. Para a autora, uma pessoa com competência intercultural poderá analisar e desenvolver melhores estratégias de localização, acesso e integração de empresas de culturas diferentes, pois ela conhece e compreende os elementos e condutas que mais se adéquam a cada situação cultural. Entre os componentes dessa competência estão a transversalidade, a consideração de aspectos mais individuais e subjetivos de cada pessoa, a influência do contexto e, o que aqui, especificamente, nos interessa focalizar - a comunicação.

Assim, torna-se cada vez mais clara a importância da gestão intercultural e dos estudos organizacionais interculturais, enquanto aspectos indispensáveis na gestão contemporânea. Freitas (2008) registra que é exatamente esta convivência intercultural que vem sendo reconhecida como uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios. E Hilal (2003) complementa, ponderando que, em uma época de organizações multinacionais e de globalização, a compreensão do impacto das interações culturais pode influenciar diretamente o sucesso e talvez a sobrevivência organizacional.

Fato é que as diferenças culturais são pressupostos estruturantes da atividade gerencial de hoje em dia, seja porque as empresas operam fisicamente em diferentes países, seja porque os mercados são distintos ou ainda porque as diferenças encontram-se internamente nas organizações e são oriundas das experiências diversas das pessoas que nelas trabalham (Barbosa; Veloso, 2009).

Os desafios e a complexidade da gestão intercultural nas organizações envolvem diversas áreas e níveis, por isso a necessidade de compreensão permeia responsáveis por atividades que vão desde a expatriação de profissionais, passando por investimentos e negociações de compra e venda de outras unidades, até a participação em alianças estratégicas com parceiros de diferentes regiões e nações. 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.

Portanto, podemos afirmar que a centralidade da cultura para as organizações atuais é indiscutível. Percebe-se que tratase de um tema de alta relevância para o sucesso ou fracasso das operações de empresas que se propõem a atuar em um ambiente global. No momento em que a globalização e a multinacionalização de empresas não é mais uma tendência, mas sim um movimento constante, a influência da cultura é proporcionalmente maior.

Por isso, o estudo em curso não tem a pretensão de ser conclusivo, mas exploratório, destinando-se, principalmente, a fornecer subsídios para estudos subsequentes que estejam relacionados ao tema, e também a colaborar com o debate sobre sinergias entre comunicação e interculturalidade, competências notadamente importantes para empresas que se propõem a atuar de forma global.

Contudo, é igualmente importante notar que ainda são restritos os estudos que tratam sobre a influência da cultura local nas organizações brasileiras ou latino-americanas e no dia-a-dia da comunicação organizacional. Durante a fase de revisão

de literatura para realização deste trabalho, identificou-se uma carência de referenciais e de pesquisas que abordem a relação entre entre comunicação e cultura, principalmente voltadas para a realidade cultural do Brasil e dos países vizinhos da América Latina. A referência, na maioria das vezes, é adotada a partir de autores estrangeiros, com vivências e realidades socioculturais completamente distintas das latino-americanas.

Assim, detectou-se a necessidade de se realizar uma pesquisa de campo, com um olhar mais apurado sobre como a cultura latino-americana influencia diretamente nas organizações e, por consequência, na forma como o processo de comunicação ocorre no continente, para que se compreenda também em quais quesitos empresariais os países da região se diferenciam ou se assemelham, culturalmente falando.

Esse estudo está baseado em algumas questões de pesquisa, as quais se espera encontrar direcionamentos para respostas: Além de afinidades históricas e sociais, é possível inferir sobre traços culturais e comportamentais comuns ou essencialmente diferentes nas organizações da região? Quais são os fatores culturais que influenciam a prática de comunicação nas empresas latino-americanas? De que forma as questões interculturais interferem no dia-a-dia da comunicação e como as empresas lidam com isso? Essas são algumas das questões que se espera responder ao longo do trabalho de pesquisa em curso.

COMUNICAÇÃO E INTERCULTURALIDADE

Alguns autores como Grunig e Hunt (1984) entendem que cultura e comunicação são conceitos intrínsecos ao processo

organizacional. A Teoria da Excelência proposta por James Grunig (1992) coloca a cultura como uma das mais importantes aplicações contextuais a serem consideradas pelos profissionais de Relações Públicas na elaboração de estratégias de comunicação em diferentes países, exatamente por se fundir com o próprio processo de comunicação. Hábitos, costumes, valores, idioma e tradições são apenas algumas das questões culturais que interferem diretamente na forma de se fazer e pensar comunicação nas empresas. São questões muito próprias, essencialmente locais, que devem ser observadas para evitar erros de interpretação ou deslizes que possam afetar diretamente os negócios.

Além disso, as empresas são guiadas também por seus princípios e valores, que terminam por influenciar toda a estrutura organizacional - das ferramentas de gestão aos níveis hierárquicos. O sucesso e a relevância das atividades da área de comunicação dependem diretamente do perfil do profissional que comanda essa área na empresa, da proximidade dele com a alta direção e, ainda, do grau de importância que o CEO/presidente confere às questões de comunicação. Não só fatores culturais externos, mas também a cultura interna da empresa deve ser considerada quando se trata de analisar as influências sobre a prática de comunicação.

Freitas (1991) confirma esse argumento ao afirmar que as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, que na empresa se expressa por meio de papéis informais na rede de comunicação. Essa rede faz a amarração das diversas partes da organização, transmitindo informações e interpretando os significados das informações para os outros envolvidos.

Assim, a área de comunicação nas empresas, ao mesmo tempo em que dissemina informações a diversos públicos (funcionários, clientes, fornecedores, investidores, imprensa, governo, comunidade, grupos de pressão, entre outros), também recebe subsídios, seja internamente ou externamente, gerando fluxos comunicacionais que são constantemente influenciados pela forma de ser, pensar e agir - ou seja, a cultura - dos públicos envolvidos.

O profissional que atua nesta área deve estar habituado a lidar com a diversidade nos relacionamentos e precisa enfrentar a complexidade dos ambientes, seja interno ou externo à organização, pois é o responsável por levar informações específicas a públicos de interesses distintos, tais como organizações não governamentais e agências oficiais, ou grupos de ativistas e grandes corporações.

Kent e Taylor (2002) registram que o profissional de relações publicas pode explorar sua influência pessoal e profissional nata, para lidar com questões relacionais controversas e operar com maior eficiência em contextos de interculturalidade e globalização. Compreender a complexidade das diversas expectativas em como as relações humanas são conduzidas em culturas diferentes: este é o principal papel da atuação do comunicador nas organizações.

Bardhan e Weaver (2011), por sua vez, confirmam que a cultura é uma questão central para as relações públicas, enquanto profissão da área de comunicação¹¹ e citam Hall (1959, p.97) quando o autor afirma que "cultura é comunicação e comunicação é cultura". Os autores também afirmam que as relações públicas enfrentam diariamente questões relacionadas a

diferenças culturais e diversidade e, por isso, estariam mais habilitadas a atuar em ambientes culturalmente complexos.

Complementando, Ferrari (2011) apontou que pesquisas realizadas nas últimas décadas mostram a importância do estudo da cultura organizacional como elemento fundamental para a existência do processo de comunicação e vice-versa. Ela entende que a comunicação nas organizações tem a dimensão de compartilhamento e troca de significados. Segundo a autora, as empresas, principalmente em países emergentes, não têm medido esforços para conseguir maior comprometimento e preparo para expansão global. Estão voltadas para a reestruturação dos modelos de gestão e governança corporativa, para a oxigenação da cultura organizacional, para desenvolvimento de lideranças que devem enfrentar processos de internacionalização e maior interação com colegas em diferentes países.

Tudo isso, tem demandado muito mais dos fluxos de comunicação nas empresas, que precisam, mais do que nunca, planejar, desenvolver e implantar estratégias de comunicação para alcançar metas e objetivos que não são mais locais, mas sim globais. É nesse ponto que as relações publicas internacionais entram em campo para colaborar com o êxito organizacional em outras regiões do planeta.

Segundo Ferrari (2011), nesta segunda década do século XXI, as relações públicas internacionais vivem um momento de auge com o processo de globalização, o intercâmbio de informações cada vez mais intenso e a expansão das relações comerciais entre empresas em diferentes países. Apesar de ser um campo ainda pouco explorado pela área de relações públicas, os relacionamentos internacionais e globais entre empresas¹²

exigem uma rápida adaptação nos processos comunicacionais, incluindo linguagens e ações específicas para cada localidade.

Neste novo contexto, surge a demanda para uma compreensão mais complexa do contato cultural e da própria noção de cultura. Barbosa e Veloso (2009) acreditam que a cultura passa a ser entendida como um conjunto de lógicas e valores compartilhados e a noção de interculturalidade migra para a comunicação propriamente dita. É aí que se torna cada vez mais importante levar em consideração a visão de mundo das pessoas, seus históricos e repertórios, que podem causar choque cultural, conflitos, desentendimentos ou até falta de entendimento completa, chegando a ponto de prejudicar as relações e o negócio entre organizações de regiões culturalmente distintas.

Para Ferrari (2011), uma vez que a cultura nacional deixa marcas na sociedade e no mundo dos negócios, significa também que os relacionamentos transculturais influenciam a rotina das empresas e, portanto é importante conhecer o impacto que eles podem causar em organizações de diferentes culturas, com o objetivo de eliminar conflitos e melhorar o processo de relacionamento entre públicos das empresas por meio do uso da comunicação. Segundo Barbosa e Veloso (2009), a comunicação entre esses diferentes que habitam o mesmo espaço ao mesmo tempo – no caso, o organizacional, se dá pela necessidade de se estabelecer uma base comunicacional comum, a partir da compreensão mútua. E, vale destacar, este é um movimento contínuo, pois não se pode negligenciar o fato de que as empresas são organismos vivos, em constante processo de mudança.

Exatamente com o objetivo de conhecer os impactos que fatores culturais podem causar nas organizações e na forma que as empresas se comunicam, o presente trabalho pretende

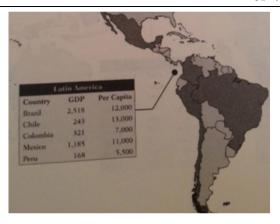
apresentar a pesquisa que está sendo preparada para dissertação de mestrado, cuja metodologia e bases de análise serão detalhadas a seguir.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Conforme dito anteriormente, para definição das diretrizes e metodologia da pesquisa, foi considerada, prioritariamente, a carência de estudos que abordem a questão cultural nas organizações a partir da perspectiva da América Latina.

Optou-se por realizar um estudo misto, abrangendo técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa. Participarão da amostra empresas consideradas nacionais 13, com atuação internacional, de cinco países que compõem a América Latina, a saber: Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru. Para definição e escolha dos países utilizou-se como critério o ranking de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) dos países da América Latina. Por isso, para composição da amostra foi considerada, além da diversidade cultural presente na América Latina, a relação entre PIB e renda per capita, conforme descrito na figura 1. Dentre os países que compõem a América Latina, ficou estabelecido que participarão da pesquisa os cinco países que se destacam por seu PIB e que são apontados por estudiosos como emergentes 14 na região. São eles: Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

Figura 1: Mercados Emergentes na América Latina



FONTE: SHARMA (2012)

Nesses países, pretende-se analisar entre cinco e dez empresas por país, de diferentes setores de atuação, totalizando uma amostra de até 50 empresas. É relevante que sejam organizações de médio ou grande porte, de setores variados, de forma que a diversidade de atividades também seja contemplada. A amostra pretende cobrir países, setores industriais e porte diferentes, de forma a identificar comportamentos culturais comuns, pontos de convergência e divergência na prática da comunicação, nas empresas pesquisadas.

Na primeira etapa, serão aplicados questionários, com a maior parte das questões fechadas, em formato de *survey*, com coleta digital. Os temas abordados no questionário tratam de aspectos culturais, como: respeito à hierarquia, autonomia, tomada de decisão, formalidade, flexibilidade, grau de insegurança, confiabilidade e influência pessoal, quanto aspectos empíricos da comunicação nas organizações, como: exposição ao risco e vulnerabilidades, composição e estruturação da área, construção de relacionamentos, funções e responsabilidades.

Após a análise dos resultados quantitativos obtidos serão realizadas entrevistas em profundidade, com os responsáveis pela área de comunicação de três a cinco das empresas pesquisadas em cada país, com o objetivo de validar resultados obtidos na primeira etapa e também com o propósito de aprofundar assuntos que não foram devidamente explorados na pesquisa quantitativa. Com essas entrevistas, via *Skype*, espera-se obter mais dados sobre a cultura e comunicação das empresas, assim como sanar algumas dúvidas que podem surgir, a partir da primeira etapa de pesquisa.

Por fim, os dados obtidos serão analisado à luz de uma matriz que permitirá avaliar aspectos da cultura e da comunicação, segundo os enfoques teóricos de Grunig (1992), Hosfestede (1994) e Ogliastri (1999). O objetivo é tomar a matriz como guia para orientar a interpretação dos resultados. Para tanto, foram considerados três parâmetros para a elaboração dessa matriz:

- O arcabouço teórico de cultura organizacional de Gert Hofestede (1980, 1994, 1997, 2001);
- 2. Os estudos de James Grunig (1984, 1992, 2002) que delinearam modelos da

prática comunicacional e de relações públicas excelentes (Teoria da Excelência);

3. A análise sobre o perfil cultural da América Latina, conduzida por Ogliastri (1999), a partir do Estudo Globe.

Ao escolher as dimensões de Hofstede como parâmetro para a matriz de análise, é importante destacar que seu estudo é mundialmente conhecido na área intercultural e, apesar de ter sido realizado há mais de 30 anos, ainda é considerado extremamente representativo do ponto de vista acadêmico. Em um contexto sócio-econômico-cultural diferente do atual, o pesquisador holandês, examinou a diferença de valores em escritórios da IBM em mais de 60 países, entrevistando mais de 160 mil executivos e identificando cinco dimensões culturais que descrevem e permeiam a cultura organizacional: distância de poder, controle de incertezas, individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade, e, por fim, orientação de longo prazo x orientação de curto prazo. Para o estudo em questão, serão analisadas duas dimensões apenas: distância de poder que é a forma como membros menos influentes de uma organização aceitam a distribuição desigual de poder entre os indivíduos, e controle de incertezas - que está relacionada com a forma como as sociedades lidam com as incertezas futuras. Essas duas dimensões, são consideradas por pesquisadores do tema como sendo as mais representativas da cultura latinoamericana.

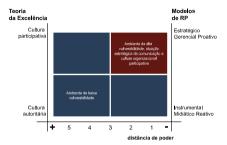
O parâmetro de modelos comunicacionais de Grunig foi considerado importante por representar de forma mais abrangente a face empírica e cotidiana do trabalho realizado por profissionais de comunicação nas organizações. Ao longo de seus estudos, o pesquisador identificou quatro modelos que descrevem a prática de relações públicas nas organizações: agência de imprensa/divulgação, informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos – sendo que, os dois primeiros se caracterizam por uma função mais instrumental, midiática e reativa; e os dois últimos representariam o caráter mais estratégico, gerencial e proativo das relações públicas.

Além disso, a Teoria da Excelência (Grunig, 1992) identificou cinco proposições que organizações com relações públicas excelentes possuem. Para fins de composição da matriz de análise dos resultados, será considerada a primeira proposição: cultura organizacional participativa X autoritária.

Por fim, a análise buscará parâmetros também nas contribuições do pesquisador colombiano Enrique Ogliastri (1999), que desenvolveu importante recorte sobre os traços culturais latino-americanos, a partir do Estudo Globe¹⁵. Ogliastri separou da amostra os dez países da América Latina e compilou seus resultados, buscando identificar semelhanças e diferenças culturais.

A Figura 2 ilustra a matriz que será utilizada para interpretação e análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa de campo. Questionário e roteiro de pesquisa foram elaborados de forma que as respostas permitam identificação com os quadrantes da matriz, facilitando assim a consolidação e apuração dos dados obtidos.

Figura 2: Exemplo de matriz para direcionar análise dos dados coletados em pesquisa



FONTE: DESENVOLVIDO PELA AUTORA

A matriz irá permitir o direcionamento da análise dos dados e o enquadramento dos resultados, de acordo com os três parâmetros previamente definidos. Assim, as organizações pesquisadas serão classificadas em um dos quadrantes da matriz, de forma que seja possível cruzar indicadores que representem, por exemplo, baixa distancia de poder com modelos de prática de relações públicas mais estratégicos e uma cultura organizacional mais participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante reforçar que este trabalho tem por objetivo apresentar as bases teóricas e construções de referenciais para análise dos resultados de uma pesquisa sobre comunicação e interculturalidade, que está sendo conduzida no curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP).

Com os resultados apurados, espera-se contribuir para ampliar o entendimento sobre a prática de comunicação e relações públicas nas organizações, principalmente em uma região culturalmente diversa, como a América Latina. Espera-se, ainda, que os resultados apontem tendências, identificando semelhanças e diferenças culturais, ou convergências e divergências de comportamento entre as empresas pesquisadas.

Ogliastri (1999), em seu estudo sobre cultura e liderança na America Latina, identificou alguns traços de comportamento comuns e outros traços divergentes. Segundo o autor, a região vivia, na época, uma situação de alta vulnerabilidade e incerteza, com pouco controle sobre eventos inesperados. Ele registrou também que as sociedades latino-americanas possuem valores elitistas e individualistas, mas, por outro lado há um sentimento forte de coletivismo familiar e de lealdade ao grupo. No recorte do estudo conduzido por ele foi identificada uma homogeneidade cultural na America Latina em alguns pontos, que são exatamente os que nos fixamos na análise da matriz: distância de poder e controle de incertezas.

Ferrari (2011) afirma que, entre os anos 1990 e 2010 muitas organizações latino-americanas alteraram seus comportamentos com o objetivo de sobreviver e se manter no cenário global. A instabilidade política, social e econômica vivida pela região no final do século XX incentivou toda uma geração de empreendedores e executivos que estão administrando e gerenciando seus negócios, apesar das adversidades.

É também relevante reforçar que ainda são restritos os estudos que abordam a interferência da cultura local nas organizações brasileiras ou latino-americanas e no dia-a-dia da comunicação organizacional. Por isso, certamente não serão estudos conclusivos. Não há essa pretensão. Ao contrário, a expectativa é demonstrar o quanto os estudos sobre a relação entre cultura e comunicação abrem inúmeras possibilidades de abordagens, principalmente quando são consideradas as realidades locais. E não somente a partir da visão e dos referenciais de autores estrangeiros.

Além de afinidades históricas, geográficas e sociais, acredita-se que existam traços culturais e comportamentais comuns que determinem e influenciem a prática de comunicação nas empresas latino-americanas. Esse é um dos pressupostos que se pretende testar a partir dos dados e resultados a serem obtidos. Independentemente disso, espera-se contribuir, agregando novas perspectivas ao campo da comunicação organizacional e das relações públicas internacionais.

Para tanto, a expectativa é também fornecer subsídios para estudos subsequentes que estejam relacionados ao tema, colaborando com o debate sobre sinergias entre comunicação e interculturalidade, competências notadamente importantes para empresas locais, que se propõem a atuar de forma global.

REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ, Assumpta A. Competência intercultural: competência clave en lãs organizaciones actuales. In: AYALA, Encarnación S. Ayala (coord.) Vivir entre culturas: una nueva sociedad.. p.151-175. Madrid: Editorial La Muralla. S.A, 2009.

ALLEN, Matthew R.; DOZIER, David M. When Cultures Collide: Theoretical Issus in Global Public Relations. In: SRIRAMSH, K.; VERCIC, D. (Orgs.) Culture and Public Relations – Links and Implication. p. 183-201. New York: Routledge, 2012.

BARBOSA, Lívia; VELOSO, Letícia. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: Cultura e diferença nas organizações. p.161-213. São Paulo: Atlas, 2009

BARDHAN Nilanjana; WEAVER, Kay C. (orgs). Public Relations in Global Cultural Contexts: Multi-Paradigmatic Perspectives. New York: Routledge, 2011.

BENEDICT, Ruth. O crisântemo e a espada: padrões da cultura japonesa. São Paulo: Perspectiva, 1972.

CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen M. **Effective public relations.** 9^a ed. London: Prentice Hall, 2006.

FREITAS, M. Ester. Cultura Organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2007.

O Imporativo Intercultural na vida o na gostão

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd T. Managing public relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GRUNIG, J. E. Excellence in public relations and communication management. Hillsadle, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L.A.; DOZIER, D.M. Excellence in public relations and communication management: A study of communication management in three countries.

NJ: Lawrence Erlbaum Associeates, 2002.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. **Cultivating a global mind-set. The Academy of Management Executive,** v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.

HILAL, Adriana V.G. de. **Dimensões e clusters de cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

HALL, Edward T. **The Silent Language**. Garden City, NY: Doubleday, 1959.

HOFSTEDE, G. Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

______. **Riding the waves of culture.** McGraw-Hill: London, 1994.

_____. Culture's and organizations: software of the mind. McGraw-Hill: USA, 1997.

______. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.
Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

KENT, Michael L.; TAYLOR, Maureen. **Toward a dialogic theory of public relations.** In: Public Relations Review 28. New Jersey: Pergamon, 2002.

MORGAN, Gareth. **Images of organization**. Califórnia: Sage, 1997.

OGLIASTRI, E (Org.). Cultura y liderazgo organizacional em 10 países de America Latina: el estudio Globe. Bogotá: Revista Latinoamericana de Administración, nº 22, p.29-57, 1999.

REIS, Germano G. Global Mindset e fatores culturais: influências nas competências de subsidiárias brasileiras no exterior. Pesquisa Multinível. Tese de Doutorado em Ciências da Administração. São Paulo: FEA-USP, 2012.

SCHARMA, Ruchir. **Breackout Nations: in pursuit of the next economic miracles.** New York: Norton, 2012.

SCHEIN, Edgar H. How Culture Forms, Develops, And Changes. In: KILMANN, R. et all. Gaining Control of the Corporate Culture. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

______. The art of managing human resources. New York: Oxford University Press, 1987.

. Organizational Culture and Leadership. 2nd Edi-

tion. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
______. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **The corporate culture survival guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SRIRAMESH, K. and VERCIC, D. (Orgs.) **Culture and Public Relations. Links and Implications**. Routledge, New York, 2012.

SRIRAMESH, K. and VERCIC, D. (Orgs.) **The Global Public Relations Handbook.** Mawah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2003.

STHOL, C. **Globalizing organizational communication.** In: F.M. Jablin & L. L. Putnam (eds.) The new handbook of organizational: advances in theory, research and methods, 2001.

NOTAS

- 2 Mestranda em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, graduada em Jornalismo e em Relações Públicas pela PUC/MG (2003), com pós-graduação em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e RP pela ECA/USP (2006) e especialização em Comunicação Corporativa, Publicitária e Política pela Universidad Complutense de Madrid/Espanha (2007). Possui experiência em Comunicação Corporativa, relacionamento com a imprensa e gestão de crises.
- 10 De acordo com Ferrari (2011), o conceito de cultura tem origem nas ciências sociais e é básico para a compreensão dos comportamentos, das normas, das crenças, dos mitos, dos ritos e das formas de comunicação. A autora diz que a cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e que não há consenso entre os estudiosos sobre sua definição. Da mesma forma, Sriramesh (2012) observou que existem 164 definições de cultura e mais de 300 variações são registradas na extensa literatura sobre o tema.

- 11 Agui, vale destacar que existem diversas definições para comunicação e relações públicas. Por exemplo, Grunia e Hunt (1984) definem comunicação como sendo um comportamento que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações e definem relações publicas como o gerenciamento do comportamento da comunicação de uma organização com seus públicos. Já Cutlip, Center e Broom (2006) acreditam que relações públicas são a função gerencial que estabelece e mantém relações mútuas e benéficas entre a organização e os públicos dos quais seu sucesso ou fracasso dependem. Para adequar os conceitos ao foco deste artigo, vamos considerar a definição de Sriramesh e Vercic (2003), que implicitamente reconhece a comunicação como a principal ferramenta para construção de relacionamentos. Para eles, relações públicas é "a comunicação estratégica que diferentes tipos de organizações utilizam para estabelecer e manter relacionamentos simbióticos com diferentes públicos, muitos dos quais estão se tornando cada vez mais culturalmente diversos" (pag. XXXIV).
- 12 Fusões, aquisições, internacionalizações de empresas ou simplesmente instalações de subsidiárias no exterior são movimentos que trazem a necessidade de comunicação, pois envolvem conhecimento de novas localidades, expatriação de funcionários, maior interação com o exterior, adoção de novos hábitos, costumes e convivência com diferentes traços culturais.
- 13 Farão parte da amostra organizações privadas, de capital nacional e de atuação local e não global, ou multinacional.

para que os aspectos culturais locais possam ser diretamente identificados, mas que tenham traços de internacionalização, ou seja, já tenham contato com o ambiente internacional de negócios. De acordo com a tipologia das organizações de Sthol (2001), organizações com dimensão internacional são aquelas em que a orientação internacional é muito importante e a cultura está associada a dois ou mais países, ou seja, há o princípio de um confronto cultural; e ainda, são aquelas que adotam a sinergia cultural em seu modelo de gestão, com autonomia local e sem interação internacional específica.

- 14 De acordo com Sharma (2012), cerca de 50 países no mundo são classificados como emergentes. Na América Latina, esses países são identificados, principalmente, por sua capacidade de geração de riqueza e pela relação entre o seu Produto Interno Bruto (PIB, ou Gross Domestic Product, GDP, na sigla em inglês) e a renda per capita, ou por habitante.
- 15 O Estudo Globe (Global Leadership and Organizational Behave Effectiveness) é uma investigação a respeito da relação entre cultura, variáveis organizacionais e liderança. Foi realizado em 64 países, entre os quais 10 eram latino-americanos. Ao longo de três anos, foram mais de 800 organizações pesquisadas, por meio de entrevistas semi-estruturadas e grupos foco com mais de 16 mil gerentes em todo o mundo, sendo 1400 profissionais da América Latina. Enrique Ogliastri participou da pesquisa global e publicou separadamente a análise dos resultados apenas dos países da região latino-americana.

CULTURA NACIONAL E A INFLUÊNCIA NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO

Denise Pragana Videira¹⁶

RESUMO

Considerando a importância da cultura nacional para a formação da cultura das organizações, este trabalho tem por objetivo refletir sobre essa relação e seu impacto no projeto de transição cultural que está em curso na Construtora Camargo Corrêa. O projeto teve por objetivo imprimir rumo e ritmo novos na dinâmica organizacional, visando a definição da cultura que guiará a empresa nas próximas décadas. O crescimento da empresa nos últimos seis anos, triplicando seu faturamento e o número de funcionários, ao contrário da rentabilidade que no mesmo período ficou abaixo do esperado, foi elemento decisivo para a adoção de um programa de transição cultural. Crises financeiras costumam levar as empresas a realizarem processos de mudanca cultural. Na Camargo Corrêa a decisão foi preventiva e visou manter - e até mesmo elevar a patamares acima- a empresa em sua traietória de sucesso.

Palavras-chave: Cultura nacional; Cultura organizacional; Transformação cultural; Comunicação; Valores Culturais.

INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, muitas vezes não entendemos porque altos executivos, que apresentam resultados positivos em seus países de origem, nem sempre são bem sucedidos ao serem expatriados para atuar na mesma posição, em alguma subsidiária da mesma empresa. Por que será que este fato ocorre com tanta frequência no mundo empresarial globalizado dos dias atuais? Se a empresa e o executivo são os mesmos, por que a performance e os resultados são diferentes? O fenômeno da globalização tem sido estudado fortemente desde a década de 90 e tem tirado o sono de muitos executivos e empresários brasileiros que iá não encontram nos conceituados métodos de gestão importados dos países do primeiro mundo o respaldo para as necessidades de mudança e adequação de suas empresas à nova ordem mundial. Mas será que globalização dos mercados também significa globalização cultural? Todos os indivíduos respondem da mesma forma aos desafios de gestão em todas as partes do mundo? Stuart Hall, um dos mais importantes nomes da área de estudos sociais da atualidade. coloca em dúvida que o mundo pós-moderno esteja causando o fenômeno da "homogeneização cultural". Ao contrário, defende ser improvável que a globalização vá simplesmente destruir as identidades nacionais. Segundo o autor, "é mais provável que ela vá produzir, simultaneamente, novas identificações "globais" e novas identificações "locais"" (HALL, 2011, p. 78).

Ou seja, as distâncias geográficas encurtaram, porém as diferenças culturais nacionais convivem com essa geografia estreitada, obrigando os executivos a buscarem na antropologia algumas respostas e caminhos para os desafios do século XXI. É

a partir deste pano de fundo que este artigo pretende refletir sobre os estudos e teorias desenvolvidas por pesquisadores contemporâneos sobre cultura nacional, cultura organizacional, cultura brasileira e seu diferencial de gestão. Além disso, pretende-se demonstrar, por meio da descrição do projeto de mudança cultural que está em curso na Construtora Camargo Corrêa. A questão da influência da cultura nacional no comportamento e nas respostas a problemas comuns por parte das pessoas que trabalham na mesma empresa, porém em países diferentes, também será abordada neste artigo.

Este trabalho está apresentado da seguinte forma: inicia com o referencial teórico relativo à cultura e sua importância como a base na qual a organização estabelece seus valores, normas, crenças e até define o processo de comunicação. Em seguida apresenta dados da Construtora Camargo Corrêa e seus objetivos ao colocar em prática o projeto de transformação cultural. O texto finaliza com os primeiros resultados obtidos após a implantação do referido projeto.

CULTURA NACIONAL: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Hofstede (1991) faz uma distinção entre o que denomina de "cultura 1", equivalente a "civilização ou "refinamento da mente", e "cultura 2", entendida como programação mental, usada como base para o desenvolvimento de suas pesquisas. "A cultura 2 é sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida. Podemos defini-la como a

"programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face a outro" (HOFSTEDE, 1991, p. 19).

A cultura tem o poder de modificar comportamentos típicos da natureza humana, como sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, necessidade de contato físico e outros. Hofstede (1991) utiliza a nacionalidade como o único critério possível de classificação a ser adotado num estudo sobre diferenças culturais. O autor afirma que "De forma correta ou errada, atribuímos características coletivas aos cidadãos de diferentes países, falando de um comportamento "tipicamente" americano, alemão ou japonês" (HOFSTEDE, 1991, p. 27).

As origens para a definição das dimensões culturais estudadas por Hofstede remontam aos antropólogos sociais da primeira metade do século XX^{17} , os quais desenvolveram a convicção de que todas as sociedades, modernas ou tradicionais, são confrontadas com os mesmos problemas fundamentais; apenas as respostas diferem. A partir daí, restava ao autor definir que problemas seriam comuns a todas as sociedades. Hofstede foi buscar embasamento em estudos do sociólogo Alex Inkles (1969) e do psicólogo Daniel Levinson (1969), que propuseram agrupar em três categorias os problemas fundamentais da humanidade:

- 1. Relação com a autoridade
- Concepção do "eu", em particular: relação entre o indivíduo e a sociedade, e conceito de masculinidade e feminilidade.

 Formas de gerir os conflitos, incluindo o controle da agressão e a expressão dos sentimentos (INKLES e LEVINSON, 1969, p. 447 e seguintes, apud HOFSTED, 1991, p. 28).

A contribuição maior de Hofstede (1991) para a ampliação do conhecimento relacionado à influência da cultura nacional no comportamento dos indivíduos se deu quando o autor teve a oportunidade de estudar um grande conjunto de dados sobre os valores dos cidadãos de mais de cinquenta países, em cinco continentes. Os dados foram obtidos por meio de pessoas que trabalhavam nas filiais locais de uma grande multinacional, a IBM, ao responderem a questões relativas aos seus valores. A análise estatística das respostas revelou a existência de problemas comuns, mas de soluções diferentes, segundo o país, nas seguintes áreas:

- Desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade;
- Relação entre o indivíduo e o grupo;
- Conceitos de masculinidade e feminilidade: as consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo;
- Formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controle da agressão e expressão de emoções.

Para Hofstede (1991), as quatro categorias de problemas definidas por Inkeles e Levinson (1969) e encontradas de forma

empírica nos dados da IBM, representam *dimensões* das diferentes culturas, ou seja, aspectos dessas culturas que podem ser comparados aos de outra cultura. O autor definiu as dimensões:

- · A distância hierárquica
- O grau de individualismo versus de coletivismo
- O grau de masculinidade versus de feminilidade
- O controle da incerteza

Uma quinta dimensão foi identificada na segunda fase da pesquisa e diz respeito à orientação de longo prazo em oposição à orientação de curto prazo, obtida a partir de um questionário construído por mentes "orientais" (chinesas).

Para efeito deste artigo e visando embasar as próximas partes do texto, quando estiver descrevendo as origens e características da cultura brasileira e sua influência nas empresas nacionais e, na sequência, ao abordar o projeto de transformação cultural da Camargo Corrêa, utilizaremos os conceitos de Hofstede (1991) sobre as dimensões de cultura e suas manifestações apenas no ambiente de trabalho (apesar do autor abordar também, em sua obra, as relações entre estas dimensões e a escola, a religião, o estado, entre outros).

As cinco dimensões de cultura mencionadas foram amplamente estudadas pelo autor (HOFSTED, 1991) e podem ser resumidas como se segue.

Distância Hierárquica: "Nos contextos de grande distância hierárquica, superiores e subordinados consideram-se, entre si,

desiguais, por natureza. O sistema hierárquico parece estar baseado nessa desigualdade social. (...) A chefia ideal, aos olhos dos subordinados, é um autocrata benevolente ou "bom pai". (...) Num contexto de pequena distância hierárquica, subordinados e chefes consideram-se iguais por natureza; o sistema hierárquico constitui simplesmente uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência" (pp. 51-52).

- Individualismo e Coletivismo: "Nas culturas individualistas, o assalariado é suposto agir em função do seu próprio interesse, e o trabalho está organizado de forma a que o interesse do indivíduo e o da organização coincidam. (...) Numa sociedade coletivista, o local de trabalho pode, por seu lado, transformar-se num grupo de pertença, no sentido emocional da palavra. (...) A relação entre o empregado e o empregador é vista numa perspectiva moral, e assemelha-se a uma relação familiar onde existem obrigações mútuas: proteção em troca de lealdade. O mau desempenho de um empregado não constitui razão suficiente para o despedimento: não se despede um filho" (p. 83).
- Masculinidade x Feminilidade: "Nas sociedades masculinas, humanizar um trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios. (...) Numa cultura feminina, humanizar um trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais. (...) O chefe "masculino" revela auto-afirmação, decisão e é "agressivo". Numa sociedade feminina, o chefe é menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso" (p. 110).
- Controle da Incerteza: "Nos países de elevado Índice de Controle da Incerteza (ICI) existem numerosas leis, formais e

informais, que controlam direitos e obrigações de empregadores e assalariados. (...) Nos países de baixo ICI, parece existir uma aversão emocional face às regras formais. Só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade. (...) Nos países de baixo ICI, as pessoas são perfeitamente capazes de trabalhar muito se for necessário, mas não são estimuladas por uma necessidade de atividade constante" (pp. 144-145).

- Orientação de longo prazo x orientação de curto prazo: "Os dois polos da dimensão encerram valores confucianos. (...) Os valores do polo "orientação a longo prazo" são muito confucianos e apoiam a iniciativa empresarial. A persistência (perseverança), tenacidade na consecução dos objetivos é um ativo essencial para um empresário principiante. (...) No polo "orientação a curto prazo", a seriedade e a estabilidade pessoais, quando muito acentuadas, podem desencorajar a iniciativa, a procura do risco e a capacidade de mudança, indispensáveis a qualquer empresário num mercado em constante mutação" (pp.197-198).

CULTURA ORGANIZACIONAL

Apesar das dimensões de cultura nacional identificadas por Hofstede serem usadas como parâmetro de análise comportamental nos ambientes de trabalho, o autor considera que "a cultura organizacional é um fenômeno em si mesmo, diferente em muitos aspectos das culturas nacionais" (HOFSTEDE, 1991, p. 34). Para ele, a atribuição de cultura a uma organização é um fenômeno relativamente recente, tendo adquirido

popularidade por meio de literatura desenvolvida nos Estados Unidos nos anos 60, 70 e 80.

O conceito de Edgard Schein (1986) sobre cultura organizacional é citado por diversos estudiosos sobre o tema no Brasil. Basicamente, segundo Schein (1986), culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos. São estes pressupostos básicos que criam os valores de nosso cotidiano. Enquanto os pressupostos básicos são préconscientes e tidos como certos, os valores são conscientes.

Nas organizações, esses valores contribuem para criar parâmetros como pensar, sentir e agir; por isso, desempenham papel fundamental para criar o sucesso das organizações.

A esse respeito, Tanure escreveu recente artigo no Jornal Valor Econômico, intitulado "Cultura é uma (des)vantagem competitiva?" no qual afirma que:

"Não tenho dúvida de que a cultura pode ser a maior vantagem competitiva de uma organização, inclusive porque sustenta ou não a execução de sua estratégia. Ela vai muito além da simples divulgação de valores porque está no coração de cada um, na "causa" de todas as pessoas, que se sentem inspiradas (ou não) a oferecer aquela sua "energia extra"" (Jornal Valor Econômico, 22/05/2013).

Uma empresa pode ser bem ou mal sucedida, dependendo de como ela esteja lidando com a sua cultura organizacional, que pode ser o seu grande diferencial competitivo ou o seu passaporte para o fracasso caso esteja totalmente descolada da forma como o mercado conduz os negócios em seu segmento de atuação.

CULTURA BRASILEIRA: ORIGENS E ESTILO DE GESTÃO

Motta (1997) baseou-se nas pesquisas de Hofstede para analisar a cultura do Brasil.

Para Motta, o Brasil é uma sociedade coletivista (o índice do individualismo no Brasil é 38), sendo mais coletivista do que o Japão, país geralmente tido como coletivo por excelência. Com relação à distância do poder, nosso país é caracterizado por uma distância de poder muito grande (na escala de 0 a 100, a pontuação ficou em 69), embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina.

A pesquisa demonstra ainda que o Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza (o índice no Brasil alcançou a marca de 76), mesmo que apareça com essa característica menos marcada que a maioria dos países ditos mediterrâneos. A posição do Brasil, neste particular, mostra-se próxima da Itália. E entre os países de elevada busca de evitar a incerteza, o Brasil é o que apresenta a dimensão feminina muito próxima da masculina, ocupando uma posição intermediária, com pontuação 49.

Outras características sempre surgem quando o assunto é cultura organizacional brasileira. Somos desorganizados, tomamos decisões rápidas, somos criativos, a distância do poder é alta em nossas empresas e o coletivismo está muito

mais presente no comportamento das pessoas do que o individualismo. O fato é que esse jeito de ser do trabalhador brasileiro não surgiu do acaso; muito pelo contrário, tem suas origens na nossa colonização, 500 anos atrás.

Não há dúvida de que o povo brasileiro foi formado pelas raças branca, índia e negra e por suas interações. E não foram só essas. Devemos lembrar que também assimilamos culturas imigrantes diversas (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, japoneses, coreanos, etc).

Mas, afinal, quais são as principais características da cultura brasileira?

Segundo Alexandre Borges de Freitas (1996), os traços mais influentes no âmbito organizacional são:

1. Hierarquia:

Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais

Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais

Passividade e aceitação dos grupos inferiores

2. Personalismo:

Sociedade baseada em relações pessoais

Busca de proximidade e afeto nas relações

Paternalismo: domínio moral e econômico

3. Malandragem:

Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social

leitinho.

4. Sensualismo:

Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais

Aventureiro:

Mais sonhador do que disciplinado

Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Essas características da cultura brasileira e de suas organizações acabam por influenciar diretamente no estilo de gestão dos nossos executivos. Tal afirmação baseia-se no que foi denominado por diversos estudiosos na década de 70 de teoria divergente. De acordo com Tanure (2007), essa teoria demonstra como diferenças culturais afetam o estilo de administrar e foi examinada por diferentes estudiosos ao longo do tempo, como Laurent (1983), Trompenaars e Hampden-Turner (1993) e Hofstede (1980, 1991, 2001).

Com o fenômeno da globalização, conforme mencionado no início deste artigo e defendido por Tanure (2007), as fronteiras entre os países tornam-se cada vez menores, dando origem a uma terceira teoria, que admite a existência das duas dimensões, convergente e divergente:

"Essa abordagem me parece mais integradora. Costumo exemplificar mostrando que, independentemente de onde a empresa está localizada, alguns desafios são comuns, como a necessária redução de custos, o desenho das estruturas organizacionais e os outros sistemas que visam garantir condições básicas para a competitividade. Porém, a mesma estrutura ou metodologia implantada é traduzida e interpretada diferentemente em culturas diversas" (TANURE, 2007, p. 22).

Ainda para Tanure (2007), a empresa é um espaço sociocultural, onde a cultura nacional acaba sendo um dos pilares da cultura organizacional. O estilo de gestão acaba se adaptando a essa cultura e atinge principalmente as lideranças: "A esses dois pilares fundamentais somam-se outras características, como as setoriais, o tipo de origem de capital e a lógica da formação predominante, entre outras que interagem de forma dinâmica e peculiar a cada organização" (TANURE, 2007, p. 23).

É a partir dessa premissa que o Projeto Cultura e Liderança (PCL) da Construtora Camargo Corrêa será abordado. A teoria apresentada se fará presente ao longo do estudo de caso.

PROJETO DE TRANSIÇÃO CULTURAL

A Construtora Camargo Corrêa, empresa paulista que deu origem ao Grupo Camargo Corrêa, foi fundada em 1939 e hoje é referência na viabilização e execução de projetos de engenharia com alta complexidade. Em seus atuais de 75 anos de história, a Camargo Corrêa construiu um legado que incorpora

ícones da engenharia do país – da ponte Rio-Niterói às hidrelétricas de Itaipu, Ilha Solteira e Tucuruí; das rodovias Castelo Branco e Imigrantes à Ferrovia do Aço; do Estaleiro Atlântico Sul ao metrô de São Paulo, entre outros. Detém a liderança em projetos de usinas hidrelétricas, tendo participado da construção de mais de 55.000 MW da potência instalada do Brasil, o que representa aproximadamente 55% da capacidade de geração de energia elétrica do país. Rompeu fronteiras e, hoje, atua em sete países da América do Sul e da África, empregando cerca de 25 mil profissionais.

Para entendermos as razões que levaram a Camargo Corrêa a decidir realizar um projeto de transição cultural é preciso traçar um breve pano de fundo. Um dos fatores foi o fato de que, apesar de ter crescido em tamanho e faturamento nos últimos 5 a 6 anos, a rentabilidade alcançada com os negócios da empresa estava abaixo do esperado neste mesmo período.

O mercado de construção civil pesada passou por mudanças e a Camargo Corrêa precisava reagir à altura. Tornar o corpo gerencial da companhia mais protagonista e mais próximo às altas lideranças se fazia necessário. E para tal era preciso quebrar barreiras de uma cultura organizacional tão fortemente atrelada ao estilo paternalista e acomodado, típicos da cultura brasileira.

A partir da realização de um diagnóstico cultural realizado a pedido do *Board* Executivo da empresa, chegou-se a três implicações como foco: a) tendência ao *upward delegation* (delegação para cima); b) receio ao diálogo aberto; c) percepção de que havia pouco espaço para o desenvolvimento de pessoas.

O projeto encerrou-se em novembro de 2013, após a realização de encontros presenciais, sessões individuais de coaching, oficinas coletivas e workshop de encerramento. Participaram diretamente do projeto 500 executivos de posições de liderança (Presidente, Vice-Presidentes, Diretores e Gerentes).

A metodologia para mensurar a Cultura Atual e a Cultura Desejada da Camargo Corrêa contou com a aplicação de quatro das cinco dimensões culturais de Hofstede. Durante o primeiro módulo, todos os líderes participaram da mensuração das dimensões e da definição da cultura desejada. Posteriormente, o primeiro nível de liderança da empresa (Board Executivo) validou e calibrou o gap da mudança. Dessa forma, um dos caminhos para a transição cultural foi, de forma coletiva, convidar a comunidade de líderes a atuar de forma positiva com relação aos gaps entre a Cultura Atual, que foi denominada de C1, e a Cultura Desejada, denominada de C2.

A figura 1 apresenta o diagnóstico levantado sobre a cultura atual da Camargo Corrêa e demonstra, em comparação com a cultura brasileira, maior distância do poder, maior coletivismo, comportamento tendendo para o masculino e alto controle da incerteza.

Figura 1 - Comparativo entre a Cultura Brasileira e a Cultura Atual x Deseja da Camargo Corrêa

DIMENSÃO CULTURAL	BRASIL	CAMARGO CORRÊA	
		DE: CULTURA ATUAL C1	PARA: CULTURA DESEJADA C2

Distância do Poder	69	75	55
Individualismo	38	35	65
Masculinidade	49	75	55
Controle da Incerteza	76	80	70

A proposta de mudança prevê empenho e engajamento dos líderes para alcançar a Cultura Desejada (C2), como descrito na Figura 2.

Figura 2 - A Cultura Desejada para a Camargo Corrêa

CULTURA DESEJADA (C2)	AÇÕES	
Proximidade	Alinhamento, troca de ideias e de aprendizados	
Protagonismo	Responsabilidade ante compromissos e influência para fazer acontecer	
Resultado e Clima	Orientação para resultado com atenção às pessoas e ao desenvolvimento	
Gestão da Incerteza	Processos eficazes e gestão criteriosa e consequente	

Além da atuação coletiva, o projeto previu mudanças no estilo individual de atuação de cada líder. A metodologia aplicada (auto-avaliação e avaliação pelos membros da equipe)

permitiu que todos os participantes tivessem a oportunidade de conhecerem melhor seus estilos e, com o apoio das sessões de coaching, prepararem-se para as mudanças necessárias. A metodologia de Estilos de Liderança utilizada no projeto teve como base de referência os estudos de dos de David McClelland sobre motivação e liderança.

O projeto nasceu e contou com um consistente plano de comunicação interna, tanto para o público-alvo como para os demais níveis da organização. Um plano de comunicação bem estruturado pode ser responsável pelo sucesso ou o fracasso de movimentos de mudanca cultural, como afirma Ferrari:

"A cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos". (FERRARI, 2011, p. 153)

Todos os cuidados foram tomados com o processo de comunicação do projeto, desde a criação do nome e sua respectiva identidade visual, usados em todos os materiais de comunicação interna, passando pela divulgação de boletins informativos semanais para a comunidade de líderes, totalizando 37 informativos, e pela criação de uma editoria específica para a revista semanal eletrônica da empresa – Conexão Online-, com matérias testemunhais dos líderes, relatando suas experiências de trabalho com base na Cultura Desejada, no Padrão Camargo Corrêa e nos Estilos de Liderança do líder da mudança. Ao todo, foram produzidas 22 matérias.

Alguns rituais de aproximação passaram a ser rotina na empresa, como o programa "Diálogo com a Liderança", que consiste numa reunião informal mensal, durante o café da manhã, entre os membros do *Board* Executivo e gestores convidados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando em números e horas de dedicação dos envolvidos, o projeto contabilizou dois encontros (lançamento e balanço do primeiro ano), com a participação de 568 líderes. Os três módulos foram realizados em 79 grupos, com a participação de 460 executivos, contabilizando 1.264 horas de trabalho. As duas oficinas contaram com 68 grupos, 342 participantes e 544 horas. Com relação às ações individuais, foram realizadas 1.910 sessões de coaching, o equivalente a 2.865 horas. No módulo de encerramento participaram 314 executivos, divididos em cinco grupos e fechando o projeto com 80 horas de trabalho. Nesta última etapa a comunidade de líderes da empresa produziu um total de 46 quadros que expressam imagens da nova cultura e que estão em exposição na empresa desde dezembro de 2013.

O Projeto Cultura e Liderança colocou em prática algumas teorias e premissas sobre Cultura Nacional e Cultura Organizacional. Entre elas, o fato de que trabalhar mudança cultural não é tarefa fácil, pois a forma de atuar de uma organização tem origem na cultura nacional e é essencialmente sustentada pelo comportamento de suas lideranças. Dessa forma, a adoção da metodologia das dimensões culturais de Hofstede foi acertada,

pois é simples e traz para o racional, para o mensurável, algo que a princípio parece muito abstrato.

Pelo que percebemos, é importante que as empresas que adotem um projeto de mudança cultural traduzam claramente as ações da mudança para ações do cotidiano. O "aspiracional" deve estar ligado ao que, efetivamente, leva à mudanca da cultura. Deve-se evitar tratar o que precisa ser transformado como algo não atingível. Assim, o projeto deve ser incorporado por todos os líderes, sendo uma ferramenta de trabalho e não uma obrigação a mais. A mudança pode não acontecer se não houver o comprometimento dos diretores que são os que, efetivamente, dão o "tom" do que é e do que não é importante para suas áreas. Normalmente, os gestores que estão nas bases da lideranca apresentam pré-disposição para a mudança muito rapidamente e comecam a exercer pressão para cima. Se perceberem que os níveis acima não estão incorporando as mudancas propostas, pode haver disfunção, ou seia, o projeto de transição cultural pode virar contra a própria empresa.

Outro importante aprendizado diz respeito à liderança da condução do projeto em si, dentro da empresa, e o cuidado com a preservação dos seus valores essenciais. Não pode haver dúvida, por parte dos participantes, de que a mudança esteja sendo conduzida pela organização e não pela consultoria contratada para apoiar o processo. Também é importante que o projeto não seja encarado como um "projeto do RH".

Saindo do papel e indo para a vida real, percebe-se que a Cultura 1 (C1) persiste em algumas áreas, mas não no mesmo nível de dois anos atrás. A mudança está se consolidando. Talvez não aconteça na sua totalidade, mas o importante é que a empresa está deixando de ter uma cultura de acomodação

para contar com profissionais mais protagonistas e focados na busca de resultados. Ao longo desses dois anos, houve também mudanças na estrutura organizacional com foco na nova cultura. Atualmente, a escolha dos novos líderes da empresa já está sendo tomada de acordo com o grau de aderência do profissional à cultura desejada. A teoria já está sendo posta em prática.

Um dos grandes méritos do projeto foi dar às pessoas a oportunidade de perceber, nelas mesmas, caminhos para desenvolverem um jeito de atuarem de forma mais independente, e que existe um jeito de agir que privilegia o foco nos resultados sem negligenciar o bem-estar das pessoas. O projeto, como catalizador das mudanças que precisavam ser introduzidas para tornar a empresa mais ágil e competitiva, foi importante, relevante e bem-vindo.

Outros parâmetros de comportamento, principalmente na dimensão Distância do Poder, já se fazem presentes. As relações puramente hierárquicas, aos poucos, começam a dar lugar às relações em rede. Gestores passaram a trazer para o Board Executivo os problemas de forma mais aberta, questionando o modus operandi, atitude não muito comum anteriormente, numa cultura que estava mais para a "atitude coletivista" de aguardar decisões superiores.

O projeto terminou em novembro de 2013 com resultados que já podem ser percebidos nas relações internas, como o reconhecimento da força dos líderes enquanto agentes de mudança, a redução do coletivismo, o aumento do protagonismo e o fortalecimento dos propósitos comuns, redução da distância do poder e comprometimento com a gestão da incerteza, focada nos resultados.

REFERÊNCIAS

FREITAS, Alexandre Borges. *Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional*. In: MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel (Org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

GRUNIG, J.E; FERRARI,M.A; FRANÇA, F. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

HALL, Stuart; tradução Tomaz Tadeu da Silva. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences. Beverly Hills: Sage, 1980.

, Geert; tradução Antonio Fidalgo. <i>Culturas e Organiza-</i>
ções – Compreender a nossa programação mental. UK:
McGraw-Hill International, 1991.

______, Geert. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Califórnia: Sage, 2001.

INKELES, Alex; LEVINSON, Daniel (1969). *National character:* the study of modal personality and sociocultural systems, In: The Handbook of Social Psychology, 2ª edição, vol. 4, G. Lindsey & E. Aronson (eds), Reading MA: Addison-Wesley, 1954.

LAURENT, A. The cultural diversity of Western conceptions of management. International Studies of Management and Organization, v. 13, no 1-2, p. 75-96, 1983.

MOTTA, F; CALDAS, M; cap. 1, 2, 5, 16. *Cultura Organizacional* e *Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

QuotaMais Consultoria em Gestão Empresarial Ltda. *Apostilas e material usado nos workshops do Projeto Cultura e Liderança da Construtora Camargo Corrêa*. São Paulo, 2011/2013.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View. Londres: Jossey-Bass, 1986.

TANURE, Betania. Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TANURE, Betania. *Cultura é uma (des)vantagem competitiva?* in Jornal Valor Econômico, 22 de maio de 2013.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business. 2 ed. Londres: Nicholas Brealey, 1993.

NOTAS

16 Mestranda em Ciências da Comunicação ECA/USP. Orientada pela Prof. Dr. Luis Alberto Beserra de Farias. E-mail: denise.pragana@usp.br

- 17 Entre os antropólogos americanos estudados, o autor cita, em particular, Ruth Benedict (1887-1948) e Margarida Mead (1901-1978).
- 18 O material do estudo realizado por Hofstede sobre as diferenças de cultura entre países foi recolhido junto aos empregados da IBM em diferentes países, usando um único questionário. Este questionário incidia essencialmente sobre os valores pessoais relacionados com a situação de trabalho, no quadro de um inquérito mais vasto sobre atitudes dos empregados. A base de dados era de um tamanho pouco habitual, cobrindo empregados em 72 filiais nacionais, 38 ocupações, 20 línguas e em dois momentos diferentes: por volta de 1968 e de 1972. No conjunto, havia mais de 116.000 questionários, cada um com mais de 100 perguntas.

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E O ACESSO À SAÚDE NA PERSPECTIVA DOS IMIGRANTES BOLIVIANOS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Fábio Radigonda Serrato¹⁹

RESUMO

A comunicação intercultural é um dos aspectos fundamentais para a adaptação de imigrantes no país de destino. Este *paper* tem como objetivos analisar as expectativas de bolivianos residentes na cidade São Paulo frente às condições econômicas, sociais e legais, principalmente no que se refere ao acesso à saúde, e verificar a influência da comunicação intercultural sobre as perspectivas desses imigrantes. A proposta é relevante na medida em que os bolivianos formam a segunda maior comunidade de imigrantes no nosso país e a Constituição brasileira garante a universalidade do acesso à saúde. Serão apresentados resultados de pesquisa quantitativa e qualitativa realizada com bolivianos residentes em São Paulo, indicando a percepção desse público sobre os temas abordados.

Palavras-chave: Comunicação intercultural; saúde; imigração; bolivianos; globalização

INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização vem ganhando força tanto nos países desenvolvidos como nos subdesenvolvidos principalmente por motivos econômicos, sociais e políticos. Esse fenômeno pressupõe cada vez mais a influência da interculturalidade no relacionamento entre pessoas de culturas distintas em um mesmo país. Como realidade multidimensional e complexa, a globalização estabelece padrões que, ao mesmo tempo, valorizam diferenças e similaridades. Assim, imigrantes e comunidade local do país convivem em uma interdependência que envolve convergências e contradições relacionadas às práticas da comunicação e da cultura.

Este paper tem como objetivos analisar as expectativas de bolivianos residentes na cidade São Paulo frente às condições econômicas, sociais e legais, principalmente no que se refere ao acesso à saúde, e verificar a influência da comunicação intercultural sobre as perspectivas desses imigrantes. Para isso, foram utilizadas as técnicas qualitativa e quantitativa para obter os dados necessários.

O estudo é relevante na medida em que busca entender desdobramentos de um importante aspecto da realidade contemporânea: o aumento do fluxo migratório de bolivianos para São Paulo.

Atualmente, o cenário internacional encontra-se favorável à imigração boliviana – e de outras populações – ao Brasil. Podem-se destacar como principais fatores a crise financeira nos Estados Unidos e na Europa a partir de 2008, com repercussões globais; o acontecimento de desastres naturais no exterior,

como no caso do Haiti em 2010; e a relativa estabilidade econômica brasileira (UOL, 2013; TOLEDO, 2012).

A soma desses aspectos resulta em nova realidade no contexto migratório. O Censo 2010 indica que os bolivianos compõem a segunda maior colônia de estrangeiros no Brasil, ficando atrás apenas dos portugueses. Conforme os dados oficiais, o número de pessoas da Bolívia que se mudou para São Paulo aumentou 173% entre 2000 e 2010, subindo de 6.578 para 17.960 (Pereira 2013). Levando-se em consideração estimativas que contabilizam também imigrantes indocumentados, o número é bem maior. O Centro de Apoio ao Migrante, associação sediada na cidade de São Paulo, estima haver 250 mil bolivianos na capital paulista (Moreira, 2011), enquanto que o Consulado da Bolívia em São Paulo defende que essa população é de 350 mil pessoas (BURGARELLI; TOLEDO, 2013).

Junto com o número de imigrantes, cresce a responsabilidade brasileira com a saúde desses sujeitos. No artigo 196 da Constituição Federal consta que a saúde "é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação". Além disso, o artigo 2º da lei Nº 8.080 de 19 de setembro de 1990 dispõe que a "saúde é um direito fundamental do ser humano, devendo o Estado prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício". Dessa forma, todos que estão em território nacional – sejam brasileiros ou estrangeiros, documentados ou não, têm direito de utilizar o Sistema Único de Saúde (SUS).

Porém, para que o direito constitucional à saúde seja efetivado em uma sociedade globalizada, é preciso levar em consideração que

toda concepção de saúde é culturalmente engendrada. Assim, não só temos diferentes visões de mundo que retratam formas distintas de compreensão do que é saúde como, a partir destas, cada cultura tem formas distintas de alcançá-la e realizar sua promoção, assim como buscar a cura quando do que se considera adoecimento. (DANTAS, 2012, p.115).

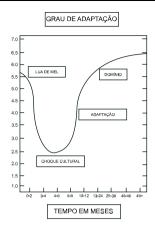
Uma vez no Brasil, os bolivianos terão que lidar com o diverso, o diferente, ou seja, a cultura brasileira. Hofstede (1997, p. 19) define cultura como "a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro." De acordo com o mesmo autor, a cultura é adquirida e deve ser distinguida da natureza humana (que é herdada e universal a todos os seres humanos), e da personalidade (a soma do que é herdado e do que é aprendido).

Para Hofstede (1997), as diferenças culturais se manifestam por meio de símbolos, heróis, rituais e valores. Esses quatro elementos constituem diversos níveis de cultura, segundo os grupos a que se pertence. Um dos níveis é o nacional, que pode conter língua, sistema educacional, sistema político, produtos, serviços, entre outras características comuns aos membros de determinada nação. Como complementa Hall

Uma cultura nacional é um discurso – um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto nossas ações quanto a concepção que temos de nós mesmos. As culturas nacionais, ao produzir sentidos sobre 'a nação', sentidos com os quais podemos nos *identificar*, constroem identidades. Esses sentidos estão contidos nas estórias que são contadas sobre a nação, memórias que conectam seu presente com seu passado e imagens que dela são construídas (HALL, 1999, p. 51).

A interação entre pessoas de diferentes culturas nacionais resulta em conflitos sociais e psicológicos, mesmo que involuntários. A maioria dos estudos sobre o tema fundamenta-se na teoria da curva em U, descrita por Lysgaard (BLACK; MENDENHALL 1991 apud GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011, n.p.). A teoria ganhou força depois que a antropóloga Cora DuBois cunhou em 1951 o termo choque cultural, descrevendo as sensações do imigrante diante da perda das referências da própria cultura e da dificuldade de atribuir significado a uma cultura diferente e desconhecida (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011).

Figura 1



FONTE: BLACK; MENDENHALL (1991 APUD GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011, N.P)

Como pode ser observado na Figura 1, a primeira fase por que passa o estrangeiro em outro país é caracterizada por um período geralmente curto de euforia, pautado pela emoção do novo e pelas expectativas. Em seguida, quando o imigrante começa a vida no novo ambiente, na maioria das vezes passa pelo choque cultural, um estado de ansiedade e stress de quem vive em um ambiente não familiar, caracterizando a segunda fase.

A terceira etapa é a de aculturação, na qual o imigrante aprendeu parcialmente a vivenciar as novas condições de vida,

adotou alguns valores locais e adquiriu confiança em si próprio. Os sentimentos positivos vão ganhando espaço novamente. Vários autores (DANTAS 2012; HOFSTEDE, 1997; SILVA, 1997) enfatizam que o choque cultural e mesmo a aculturação têm reflexo direto na saúde física e mental de quem imigra. Nesse mesmo sentido, Finuras (2007) relata os sentimentos mais comuns do imigrante nessa etapa como o medo, aborrecimento, agressividade, insegurança, ansiedade e isolamento.

A quarta e última fase, segundo Hofstede

constitui o estado de estabilidade mental que finalmente se alcança. Os sentimentos podem permanecer negativos em comparação com a cultura de origem (4a), por exemplo, se o visitante se sente ainda um estranho e discriminado. Mas pode sentir-se igualmente tão bem como antes (4b) e, neste caso, pode-se considerar que o visitante conseguiu uma adaptação bicultural, ou pode mesmo sentir-se melhor (4c). Neste último caso, adaptou-se totalmente ao modo de vida dos seus anfitriões, tornando-se 'mais Romano que os Romanos' (HOFSTEDE, 1997, p. 242).

O presidente da Associação de Residentes Bolivianos (instituição que presta serviços na área jurídica e de saúde para imigrantes), Carmelo Muñoz Cardozo (2013) defende que a principal dificuldade de adaptação dos bolivianos é o idioma. A importância de dominar o idioma local no processo de aculturação é reforçada por Hofstede (2007, p. 245) quando afirma que as palavras "são veículos de transferência de cultura". Segundo ele, "quando não se conhece o idioma de um país,

perdem-se numerosas sutilezas de uma cultura e vemo-nos obrigados a permanecer como observadores externos" (HOFSTEDE, 2007, p. 247). Silva (1997) cita como causa de choque cultural algumas exigências dos empregadores, como a mudança na forma de vestir, nos hábitos alimentares e em relação à higiene.

As condições de trabalho também não podem ser desconsideradas. Muitas vezes os imigrantes bolivianos vêm com um contrato de trabalho apenas verbal e, na maioria dos casos, as tecelagens e ou confecções para as quais são 'contratados' funcionam de maneira irregular. O proprietário geralmente é um boliviano já legalizado que submete os imigrantes a um regime análogo à escravidão. Em entrevista a um portal de notícias, o boliviano Hugo conta um pouco da realidade que viveu quando chegou ao Brasil, em 2001, "ganhava R\$ 20 por semana. Não podia sair da confecção, comia e dormia no trabalho. Com o dinheiro, dava para comprar alguns itens, como um xampu" (ALMEIDA, 2013, p. 2)

A dependência econômica aliada às condições de moradia e trabalho tem reflexo direto na saúde dos imigrantes, conforme afirma Alves quando diz que

preocupados com as dívidas contraídas logo que chegam, os bolivianos passam a maior parte do tempo de suas vidas fechados nas oficinas/moradias que, além de tudo, têm pouca ventilação. Esses locais funcionam praticamente durante as 24 horas do dia (...) Diante desse quadro, a higiene interna do local fica comprometida, e consequentemente alguns são acometidos por doenças relacionadas às atividades profissionais e às condições

existentes nas residências. As doenças que mais acometem os bolivianos que trabalham nesses locais são as relacionadas ao sistema respiratório (...) As mais comuns são gripes, alergias, rinites, bronquites, enfisema; as mais graves, tuberculose e pneumonia (ALVES, 2002, p. 247).

Considerando a rotina de trabalho e as dificuldades de adaptação da maioria dos bolivianos em São Paulo, a saúde é um dos elementos mais abalados no processo imigratório.

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

Seja para buscar atendimento de saúde, ter acesso aos serviços sobre documentação e/ou realizar outras atividades do dia a dia, os imigrantes bolivianos iniciam ou intensificam seu relacionamento com organizações e instituições brasileiras. Em cada uma dessas interações será realizada ao menos a tentativa de comunicação entre diferentes valores, hábitos, crenças e culturas, aumentando as possibilidades do chamado "mal-entendido cultural". O termo, de acordo com Finuras é considerado

um conflito de comunicação (aberto ou latente), provocado pelo facto de os interlocutores serem oriundos de culturas diferentes e, consequentemente, terem diferentes valores, hábitos e códigos de conduta, enfim, serem portadoras de diferentes esquemas ou softwares mentais colectivos e diferentes escalas de valores individuais (FINURAS, 2007, P. 172). Na realidade dos bolivianos que vivem em São Paulo, o conflito de comunicação pode acontecer, por exemplo, em relação aos os costumes e conceitos relacionados à saúde, à interpretação das leis trabalhistas, às exigências para solicitar/renovar o visto de permanência no país. Assim, é imprescindível que sejam utilizadas estratégias de comunicação intercultural para entender o 'outro' e desenvolver estratégias de relacionamentos.

Quando falamos de comunicação intercultural, duas definições são importantes para contextualizar o presente estudo. Utilizamos o enfoque proposto por Ferrari (2011, p.174) ao afirmar que

a comunicação entre os diferentes que habitam o mesmo espaço e 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.

Baños (2005, p. 47) completa e conceitua a comunicação intercultural como a

comunicação interpessoal na qual intervêm pessoas com referentes culturais suficientemente diferentes para que sejam autopercebidos, tendo que superar algumas barreiras pessoais e/ou contextuais para se chegar à comunicação efetiva (tradução nossa). Os desafios para entender a comunicação intercultural têm sido estudados por diversos autores como Alsina (1997); Álvarez (2009) e Hofstede (1997), que ressaltam a importância da competência intercultural para lidar com diferentes povos. Essa competência pode ser, por um lado, por parte da pessoa que imigra, como afirma Álvarez

uma pessoa com competência cultural poderá analisar e desenvolver melhores estratégias de localização, acesso ao emprego e integração em empresas em culturas que não sejam a própria, ao conhecer critérios de valorização profissional e compreender aqueles elementos que lhe permitirão desenvolver as condutas mais adequadas a cada situação (ÁLVAREZ 2009, p. 155, tradução nossa).

Por outro lado, por parte dos profissionais do país de acolhimento exige-se formação profissional específica, como enfatiza Hofstede quando afirma que

a formação em comunicação intercultural tem um outro público-alvo diferente, composto por pessoas de uma determinada cultura cuja função exige o contacto quotidiano com estrangeiros, quer sejam refugiados, emigrantes, turistas ou estudantes estrangeiros. Esta formação concerne a professores, agentes policiais, médicos e enfermeiros, assistentes sociais, funcionários dos serviços de imigração, advogados, juízes e responsáveis de pessoal das empresas que contratam imigrantes (HOFSTEDE, 1997, p. 268).

Para ambos os públicos a aprendizagem de capacidades de comunicação intercultural passa por três fases: a tomada de consciência, a aquisição de conhecimentos e as competências. A tomada de consciência significa reconhecer que as pessoas têm uma programação mental diferente de acordo com a forma e o ambiente em que foram educadas. Aprender sobre a outra cultura, conhecendo os símbolos, heróis e rituais é a aquisição de conhecimentos. Por fim, as competências são o resultado da consciência, do conhecimento e da prática (HOFSTEDE, 1997).

PESQUISA COM OS IMIGRANTES BOLIVIANOS

Com base na revisão bibliográfica apresentada, foi realizada pesquisa de caráter exploratório e empírico, com a utilização de técnicas quantitativa e qualitativa, mediante a aplicação de questionário e entrevista.

A entrevista em profundidade com o presidente da ADRB teve o objetivo de obter um panorama dos usuários da instituição, o processo de adaptação no Brasil, as perspectivas no país e como ocorre o processo de comunicação intercultural entre bolivianos e brasileiros (estes enquanto cidadãos e organizações). Em seguida foi elaborado um questionário a partir do interesse de identificar e analisar as seguintes variáveis: idioma/comunicação, acesso à saúde, convivência grupal, expectativas sobre São Paulo/o Brasil, adaptação, informações sobre direitos e perspectivas. Este instrumento de coleta de dados contém 19 perguntas de múltipla escolha fechadas e semiabertas e traduzidas para o espanhol (idioma nativo dos respondentes). O

questionário garantiu o anonimato, continha breve explicação da proposta da pesquisa e passou por pré-teste.

O universo da pesquisa foi considerado pelos imigrantes bolivianos residentes na cidade de São Paulo. A amostragem envolveu critérios como idade (a partir de 18 anos), além de frequentar a Praça Kantuta, ser usuário da Associação de Residentes Bolivianos (ADRB - unidade São Paulo) ou participar de atividades da comunidade boliviana em São Paulo.

A Praça Kantuta é conhecida como um pedaço da Bolívia na capital paulista. Localiza-se no bairro Pari (bastante frequentado por bolivianos) e recebe duas mil pessoas a cada domingo, sendo 90% delas bolivianos nativos ou descendentes (Kantuta, s.d.). A aplicação dos questionários foi realizada pelo pesquisador e contou com a colaboração de um voluntário cujo idioma nativo é o espanhol. Os dados foram coletados entre 8 de dezembro de 2013 a 9 de fevereiro de 2014, alcançando 83 respondentes.

Pensou-se na ADRB enquanto um espaço de identificação dos usuários bolivianos, aumentando, assim, a possibilidade de participação. Na instituição foram aplicados 15 questionários.

Em relação aos imigrantes bolivianos que participam de atividades da comunidade, foram contemplados os que estavam presentes na assembleia para formar o *Comitê pela Organização Boliviana em São Paulo*, realizada em dezembro de 2013 no parque da Mooca. Na ocasião foi realizado pré-teste e aplicados sete questionários. No total, 105 pessoas responderam ao instrumento de pesquisa, sendo 100 questionários válidos.

RESULTADOS

Em relação aos questionários, a maioria dos entrevistados (36%) está na faixa etária dos 26 e 35 anos; 29% têm entre 18 e 25 anos e 25% entre 36 e 45. O tempo de moradia no Brasil é bastante variado, com predominância (27%) daqueles que se mudaram no intervalo de 1 a 3 anos. Também respondeu ao questionário um número relevante de bolivianos que moram no Brasil há 11 anos ou mais (24%).

As respostas sobre idioma e comunicação foram as mais homogêneas da pesquisa: 82% dos respondentes nunca estudaram português e 85% têm conhecimentos do idioma, mas têm dificuldades para se comunicar.

Nas questões relativas ao acesso à saúde e à qualidade do atendimento no SUS, 90% já buscaram o serviço, sendo a principal motivação o tratamento de alguma doença (76%). 62% dos que buscaram o SUS avaliaram que o atendimento de saúde no Brasil é melhor que na Bolívia. A maioria afirmou que procura principalmente as unidades de saúde próximas à residência (59%, indicado em *outros*) e que não conhece materiais no idioma espanhol disponíveis em algumas unidades de saúde de São Paulo (64%). A maior parte também respondeu que fica com dúvida ao receber atendimento médico em português (56%) e que gostaria que o atendimento fosse no idioma espanhol (85%).

Entre todos os respondentes, 56% disseram que têm conhecimento de que bolivianos sem documentação podem receber atendimento médico no sistema público de saúde. No entanto, 71% conhecem bolivianos sem documentação que têm medo de buscar o serviço de saúde.

No que diz respeito às expectativas de vida na cidade de São Paulo e no Brasil, 75% afirmaram que se mudaram para a capital paulista para encontrar novas oportunidades de trabalho. 98% disseram estar trabalhando, sendo que 73% atuam no setor de costura/confecção. Entre os que trabalham, 69% querem mudar de emprego ou profissão e citaram como principal motivo a vontade de ter o próprio negócio.

Os resultados mostram que em casa e no trabalho os respondentes convivem principalmente com pessoas da mesma nacionalidade: 58% são casados e entre estes, a nacionalidade do marido/da esposa é boliviana em 82% dos casos. Apesar disso, outros dados indicam a importância das relações entre bolivianos e brasileiros: a maioria dos respondentes disse que é principalmente com colegas e amigos brasileiros que aprendem sobre os hábitos e os costumes do Brasil.

Em relação ao que mais gostam em São Paulo, a maioria (31%) respondeu que são as oportunidades de trabalho, seguidas das amizades feitas (20%) e da relação com o brasileiros no dia a dia (20%). No que se refere ao que menos gostam na cidade houve uma variedade de respostas, prevalecendo: as difíceis condições de trabalho (20%), seguida da dificuldade de conseguir documentação e do idioma (19% cada item), da qualidade do atendimento médico no serviço público de saúde (18%), além do fato, por si só, de ser imigrante boliviano (17%).

98% dos bolivianos entrevistados disseram ter conhecimento de algum boliviano que passou por situações de discriminação ou violência. A principal alternativa apontada pelos entrevistados foi 'ser vítima' de assalto/roubo na rua ou em casa (36%), seguida de mau atendimento em uma unidade de saúde

por ser estrangeiro ou não ter documentação (20%) e filhos maltratados na escola (seja por funcionários, professores ou outros alunos), também assinalada por 20% dos respondentes.

No que diz respeito ao conhecimento sobre direitos e deveres relacionados à saúde e ao trabalho, a maioria (33%) busca informações com colegas e amigos. Em relação às perspectivas sobre continuar morando no Brasil, 92% disseram que querem continuar no país, sendo 51% por tempo indeterminado e 41% por pouco tempo.

Por fim, 60% incentivariam um familiar ou amigo boliviano a mudar-se para São Paulo. Os principais motivos que apareceram na pergunta semiaberta foram as oportunidades de trabalho (58%). As respostas relacionadas a condições econômicas e possibilidade de juntar dinheiro representam 18%. Já os principais motivos alegados pelos que não incentivariam um familiar ou amigo a se mudar foram as difíceis condições de trabalho (45%), difíceis condições de vida (15%), além do fato de serem vítimas de preconceito e da dificuldade com o idioma (12,5% cada item).

Na entrevista realizada com Cardozo, o presidente da ADRB afirmou que os imigrantes bolivianos têm grande expectativa em relação ao Brasil como sendo um lugar de oportunidades para trabalhar, ganhar dinheiro e sair da dificuldade econômica que enfrentam na Bolívia.

O entrevistado declarou que se preocupa com o grande fluxo de jovens imigrantes bolivianos sem amparo familiar que estão chegando motivados pelo trabalho na área de confecção. "E quando acabar esse trabalho, o que vão fazer?", questiona Cardozo.

Ele lembra que mesmo os brasileiros têm dificuldades com moradia em São Paulo, ocorrendo com frequência ocupações e uso de áreas irregulares. No caso dos bolivianos, "às vezes a pessoa que os traz para trabalhar até tem boas intenções, mas não pode alugar um galpão para fazer indústria e moradia separadamente. Como aqui é o país do jeitinho, eles também aprendem a dar um jeito, fazendo do mesmo espaço o lugar moradia, refeições e trabalho", disse Cardozo.

Mesmo nessas condições, Cardozo continua afirmando que para os imigrantes bolivianos o Brasil é "uma maravilha, pois existe água potável, médico, toda uma estrutura que lá não existe para a maioria. Então pensam: é aqui que eu tenho que ficar".

Mas, a adaptação não é fácil para os que permanecem, principalmente em relação ao idioma, segundo Cardozo: "se depender de instituições como a nossa, vamos demorar muito para que essas pessoas aprendam português, possam se comunicar melhor e melhorar de vida. O principal, de uma grande ajuda para eles, seria o governo pensar em um sistema para levar o português a essas pessoas".

Mesmo depois que aprendem português, os bolivianos levam tempo para se entrosar com os brasileiros, explica o entrevistado. Isso faz com que os bolivianos limitem seus relacionamentos entre eles e com isso os elementos da cultura boliviana tendem a ser mais preservados e, por isso, mais fortes. Segundo Cardozo, "dificilmente se vê boliviano numa escola de samba, num forró. No entanto, se tiver um conjunto boliviano tocando, estão todos lá". Cardozo declarou também que atualmente várias instituições, inclusive a ADRB estão auxiliando os imigrantes quanto à documentação pessoal e de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os resultados da pesquisa, verificamos que a comunicação intercultural é um dos aspectos fundamentais para a adaptação de imigrantes no país de destino. Uma vez que a saúde depende de todo um contexto ligado à qualidade vida, bem-estar físico, social e mental, ela é especialmente fragilizada no contexto imigratório dos bolivianos que se mudam para São Paulo.

O Brasil e a capital paulista oferecem a garantia de direitos aos imigrantes, seja por meio de políticas públicas, acordos internacionais ou da própria Constituição. Porém, muitas vezes esses direitos não são efetivados e as dificuldades de comunicação intercultural que se apresentam podem influenciar nesse sentido. Por exemplo, quando o boliviano fica com receio de buscar atendimento no SUS por estar na condição de indocumentado e, quando busca, fica com dúvidas pelo fato de o atendimento ser em português.

A maioria dos imigrantes bolivianos chega ao Brasil com o objetivo de buscar novas oportunidades de trabalho e assim melhorar a própria condição econômica e da família. Muitas vezes são atraídos por falsas promessas ainda na Bolívia e quase sempre ingressam ao país sem documentação, são submetidos a jornadas de trabalho exaustivas em confecções, obrigados a morar em locais insalubres e receber um pagamento menor do que o permitido por lei.

Muitos nunca estudaram português e têm dificuldades para se comunicar nesse idioma. Além de terem que lidar com o choque cultural, no dia a dia é comum esses imigrantes serem vítimas de discriminação e violência. Geralmente se relacionam entre si, seja no âmbito pessoal ou profissional, e estão insatisfeitos com as condições de trabalho, almejando abrir o próprio negócio. Apesar das dificuldades, querem continuar morando no Brasil porque "aqui tem trabalho".

Autores como Alsina (1997, 2004), Mato (2013), Finuras (2007) e Álvarez (2009) dão conta da complexidade que é comunicar-se interculturalmente. Por isso, defende-se nesse estudo que funcionários públicos, principalmente das instituições de saúde, passem por capacitação intercultural, conforme explica Hofstede (1997), para diminuir as barreiras comunicacionais com estrangeiros.

A comunicação intercultural não tem o poder de garantir melhoria da qualidade de vida e nem acesso a direitos. Porém, pode diminuir as chances de ocorrerem mal-entendidos culturais e potencializar o entendimento e a informação sobre o que a cidade, o Estado e o país são obrigados a oferecer e o meio pelo qual é possível usufruir desses benefícios.

Ao estudar um aspecto tão importante na contemporaneidade - os fluxos migratórios - este trabalho explicita a necessidade de se colocar em prática políticas e estratégias de comunicação voltadas a imigrantes para que estes ocupem seus espaços enquanto cidadãos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. 'Ganhava R\$ 20 por semana. Não podia sair, comia e dormia no trabalho'. Ig.com.br, 07 jun. 2013.

Disponível em: http://economia.ig.com.br/2013-06-07/

ganhava-r-20-por-semana-nao-podia-sair-comia-e-dormia-no-trabalho.html>. Acesso em 20 jul. 2013.

ALSINA. M. Q. Elementos para uma comunicación intercultural. **Revista CIDOB d'afers internationals.** Barcelona, v. AA, n. 36, pp. 11-21, 1997. Disponível em: < http://www.cidob.org/es/content/download/5783/55624/file/36rodrigo_cast.pdf>. Acesso em 02 de fev. de 2014.

ÁLVAREZ, A. A. Competencia intercultural: competencia clave em las organizaciones actuales. In: AYALA, E. S. (Org.). **Vivir entre culturas:** uma nueva sociedad. Madrid: Editorial La Muralla, 2009. pp.151-168.

BAÑOS, R.V. La competencia comunicativa intercultural: un estudio en el primer ciclo de la ESO. 2005. 669 fl. Tese (Doutorado em Pedagogia) – Faculdade de Pedagogia, Universidade de Barcelona, Barcelona, 2005. Disponível em: < ht-tp://tdx.cat/bitstream/handle/10803/2345/2.CAP_2.pdf?sequence=6>. Acesso em 02 de fev. de 2014.

ALVES, U.S. Imigrantes bolivianos em São Paulo: a Praça Kantuta e o Futebol. In: BAENINGER, R. (Org.). **Imigração boliviana no Brasil**. Campinas: Núcleo de Estudos de População-Nepo/Unicamp; Fapesp; CNPq; Unfpa, 2012. p. 231-255.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil:



DANTAS, S. D. **Diálogos Interculturais:** Reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais. Instituto de Estudos Avancados da Universidade de São Paulo. 2012.

______. Saúde Mental e Interculturalidade: Implicações e Novas Proposições diante dos Desafios em Tempos de Globalização. In: DANTAS, S.D. (Org.). **Diálogos Interculturais:** Reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais. Instituto

promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: < ht-

de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2012. p. 109-132.

FERRARI. M.A. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, J., FERRARI, M. A., FRANÇA, F. **Relações públicas:** teoria, contexto e relacionamentos. 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. pp.131-246.

FINURAS, P. **Gestão Intercultural:** pessoas e carreiras na era da globalização. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

GONZÁLEZ, J. M; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, Dec. 2011. n.p. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5237/3971. Acesso em 31 ago. 2013.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. 3ª edição. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações.** Lisboa: Editora Sílabo, 1997.

KANTUTA é um pedaço da Bolívia na capital paulista. Brasil Bolívia, s.d. Disponível em: http://www.brasilbolivia.com.br/ praca kantuta br.htm>. Acesso em 15/02/2014.

MOREIRA, M. Imigrantes fazem manifesto em São Paulo pelo direito a voto. Ebc.com.br, São Paulo, 04 dez. 2012. Disponível em:http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/

2011-12-04/imigrantes-fazem-manifesto-em-sao-paulo-pelo-direito-voto>. Acesso em 24 jul. 2013.

PEREIRA, E. A Bolívia é aqui. **Revista sãopaulo**, São Paulo, n. 151, p. 32-38, 2013.

TOLEDO, K. **Crise econômica representa oportunidade para economia brasileira decolar.** Agência FAPESP, São Paulo, 13 jan. 2013. Disponível em: http://agencia.fapesp.br/15028. Acesso em: 24 jul. 2013.

SILVA, S. A. **Costurando sonhos:** trajetória de um grupo de imigrantes bolivianos em São Paulo. São Paulo: Paulinas, 1997.

______. Dinâmica cultural e processos identitários. In: BAENINGER, R. (Org.). **Imigração boliviana no Brasil.** Campinas: Núcleo de Estudos de População-Nepo/Unicamp; Fapesp; CNPq; Unfpa, 2012. p.19-74.

UOL. Crise na Europa permanece como ameaça para a economia mundial. São Paulo, 39 mai. 2013. Disponível em: http://economia.uol.com.br/noticias/afp/2013/05/29/crise-naeuropa-permanece-como-ameaca-para-a-economia-mundial.htm>. Acesso em: 25 jul. 2013.

NOTAS

19 Aluno do curso de especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Universidade de São Paulo.

ESTUDOS SOBRE RELAÇÃO COMUNICAÇÃO E TRABALHO: REFLEXÕES E CONTRIBUIÇÕES

Gislene Feiten Haubrich²⁰ Ernani Cesar de Freitas²¹

RESUMO

Este artigo apresenta um recorte do estudo de dissertação em andamento, cujo enfoque está na construção da representação identitária dos sujeitos no trabalho a partir dos discursos nas organizações na contemporaneidade. Sob a perspectiva de contribuir para o reconhecimento do "estado da arte" acerca dos estudos que relacionam comunicação e trabalho, visa-se investigar e analisar as evidências encontradas a partir do acesso à produção acadêmica no Brasil no período de 2003 a 2013. Os dados advêm de pesquisa bibliográfica, perante as noções que permeiam o olhar dos autores sobre o tema, além da pesquisa documental diante do acesso à produção acadêmica disponível nos bancos de dados selecionados. Da convergência entre os dados, observa-se que os estudos da área da comunicação acerca da temática proposta são recentes, restritos e centralizados.

Palavras-chave: trabalho; comunicação; identidade; "estado da arte".

INTRODUÇÃO

Diversas são as características atribuídas à contemporaneidade. Bauman (2007) dá relevo aos aspectos negativos como o consumo excessivo, o individualismo e o medo. Compartilha desse sentimento Lipovetsky (2007), para quem a sociedade atual é sintetizada pelas palavras velocidade, aceleração e excesso. Ambos salientam os paradoxos experimentados diante das circunstâncias que permeiam as vivências dos sujeitos. Novos conceitos de tempo e espaço, provenientes dos processos globalizantes impulsionados pela internet, promovem sentimentos opostos de liberdade e prisão. Ao mesmo tempo em que os limites espaciais são abatidos a qualquer momento, permitindo o acesso a diferentes formas de observar o mundo, distâncias abismais são estabelecidas entre vizinhos, familiares, colegas de trabalho. Desbravar o mundo é o convite; o isolamento é a condicional.

Dos marcos mais relevantes para o entendimento da sociedade contemporânea destaca-se à aceitação da subjetividade humana como referência fecunda diante das transformações constantes. Nesse sentido, as relações estabelecidas entre sujeitos, nos diversos espaços em que circulam assumem relevância, uma vez que daí emergem muitos dos elementos que os instituem enquanto parte que sofre a ação, mas que também atua na coletividade.

A multiplicidade de escolhas frente às diversas culturas às quais os sujeitos são submetidos reflete sua formação identitária, tão diversa quanto suas experiências. Neste quadro temporal estão situadas as organizações, cujo "produto", o trabalho, movimenta e reconstrói a cultura/sociedade. De acordo

com Schwartz e Durrive (2007), o trabalho deve ser compreendido enquanto atividade, dotado de vida, por meio de seu realizador, logo, provido de transformação constante. A multiplicação de impactos culturais promovida pelos processos de mundialização amplia estes processos cambiantes.

Dessa breve reflexão, justifica-se esse estudo, pois reflete, diante do papel encenado pelo sujeito em seu lócus laboral, sobre a pertinência das organizações às manifestações culturais contemporâneas. Os saberes que transitam nos discursos elaborados e trocados entre os indivíduos emanam elementos que constituem a identidade do ser. Acredita-se, ainda, que observar os fenômenos contemporâneos sob a ótica do trabalho contribui tanto para sua ressignificação, quanto para perceber os processos recursivo, dialógico e hologramático que envolvem as práticas sociais. Isso, pois não é adequado vislumbrar as organizações enquanto entidades isoladas, "autossuficientes", mas como partes de uma estrutura social e cultural, em interação constante, produto e produtora de fenômenos que orientam o comportamento os sujeitos que habitam e movimentam tais estruturas (CHANLAT, 1996).

A abordagem pretendida busca contribuir com o avanço dos estudos da comunicação, sob o enfoque que dá relevo às relações estabelecidas no ambiente laboral, que mostram-se em necessidade de expansão diante do contexto globalizado que orienta as organizações. Estudar as relações de trabalho sob a ótica ergológica, embora pouco difundida e explorada nos estudos da comunicação, já tem apresentado importantes contribuições acerca do papel dos sujeitos nesse âmbito, além do aporte comunicacional quanto às normas e renormalizações, controle e autonomia na atividade (FIGARO, 2009).

Como objetivo propõe-se apresentar possibilidades teóricas à compreensão das relações estabelecidas no âmago do ambiente organizacional, por meio do trabalho e suas implicações à representação identitária dos sujeitos. Visa ainda investigar e analisar as evidências encontradas a partir do acesso à produção acadêmica acerca desta temática, no período de 2003 a 2013. Este trabalho apresenta um recorte do processo de pesquisa em andamento sobre a representação identitária dos sujeitos diante das intervenções culturais promovidas pelo trabalho, enquanto atividade humana e como tal, mobilizadas pela comunicação. Ao atender a tais aspectos, acredita-se que o estudo contribui para o entendimento do "estado da arte" no que tange a relação comunicação e trabalho no Brasil.

Ouanto aos procedimentos metodológicos trata-se de uma pesquisa pura, cujo enfoque está na identificação de elementos do cenário brasileiro de pesquisa em comunicação e trabalho, o que garante o caráter exploratório ao estudo. Refere-se também à pesquisa descritiva, no sentido da compilação e apresentação dos resultados. Os dados coletados advêm da pesquisa bibliográfica, a fim de aludir conceitos que fundamentam o estudo em andamento e para uma inter-relação com os dados emergentes da pesquisa documental em três bases de dados selecionadas: diretório de grupos de pesquisa do CNPa, da consulta ao banco de teses e dissertações da Capes e também em artigos disponíveis nos anais do Congresso Nacional da Intercom, no período de 2003 a 2013. Dos textos selecionados analisaram-se os resumos, pois se presume que sintetizam as noções centrais para investigação do estado da arte do tema proposto, principalmente no que se refere às temáticas e metodologias utilizadas.

UM OLHAR DO SUJEITO PARA O TRABALHO OU DO TRABALHO PARA O SUJEITO? POSSIBILIDADES TEÓRICAS

A cultura é uma condição básica à existência humana e caracteriza-se como um conjunto de mecanismos para o controle da conduta. Trata-se de um sistema simbólico que engloba elementos e princípios ideológicos, que aproximam e afastam os sujeitos, expressos por meio das manifestações culturais que são articuladas no meio social. Tais manifestações são fundamentais para que o homem possa habitar o ambiente coletivo, ou seja, ordenar seu comportamento com a finalidade de transcender a situação em que se envolve (GEERTZ, 2008).

Na ótica de Geertz (2008), aplicada ao âmbito organizacional, percebe-se que a ação da comunicação vai além de planos, programas e projetos. Muito antes do olhar estratégico dos seres pensantes da comunicação, está, acredita-se, o olhar acerca da realidade, do cotidiano, das rotinas que são mobilizadas pela comunicação em seus diversos fluxos, nos diversos ambientes. Na observação da conjuntura organizacional a relevância está, também, nas implicações que o trabalho traz a vida dos sujeitos.

Chanlat (1996, p. 229) afirma que a "organizaçãoempresa é não somente um lugar onde o trabalho é fonte de identidades profissionais e onde se observa uma regulação cultural, mas também transformou-se num ator maior da definição de nossas sociedades modernas."As normas institucionalizantes de cada profissão ou organização, além da remuneração, permite ao trabalhador posicionar-se na sociedade e movimentar o sistema econômico vigente. Ao reconhecer o trabalho como fonte da identidade dos sujeitos, cabe salientar como compreende-se tal fenômeno. Recorre-se a Hall (2013), Silva (2013) e Charaudeau (2008), que defendem que os discursos e os contextos nos quais são produzidos são a base da construção identitária. Diante dessa perspectiva, percebe-se que as identidades são flexíveis, em adaptação constante, conforme as situações às quais são expostos os sujeitos. Sob essa ótica, os saberes que mobilizam a ação humana podem ser observados a partir dos discursos que transitam nos meios habitados, logo, construídos, pelos indivíduos na expressão de seus atos de linguagem (CHARAUDEAU, 2008; SILVA, 2013).

Conforme afirma Silva (2013, p. 76), tanto a diferença, quanto a identidade (bases à construção da identidade) são "criações linguísticas", existindo, pois, no e pelo discurso ou ato de linguagem, em uma relação de alteridade, logo, de poder. Aquele que toma a palavra o faz mediante autorização do outro, que o reconhece como legítimo para tal ação e digno de atenção. Ao assumir uma determinada posição, o sujeito rejeita uma série de outras opções, demarcando fronteiras acerca daquilo faz, ou não, parte de sua identidade. Trata-se, sobretudo de uma divisão social entre "nós" e "eles".

A complexidade envolvida nesse processo, porém, vai muito além do binarismo que combina inclusão e exclusão. Em função desse aspecto, Silva (2013, p.87) retoma a noção de hibridismo. "[...] a hibridização se dá entre identidades situadas assimetricamente em relação ao poder." Identidade é processo, uma construção que envolve a ação do sujeito em função de seus interesses específicos, cujos estímulos advêm das relações sociais que são estabelecidas durante as situações de

socialização. A variedade de experiências registradas por um indivíduo implica diretamente sua maleabilidade identitária, que permite o cruzamento de fronteiras diante das determinações contextuais

Ao considerar o ambiente organizacional na construção da identidade, faz-se necessário compreender a comunicação enquanto mobilizadora na construção de sentidos, diante do que é propagado pela organização, mas principalmente a partir das interações cotidianas que respondem a esses estímulos. Baldissera (2009, p. 153), afirma que a comunicação organizacional refere-se a "um processo de construção e disputa de sentido". Construção, pois constitui-se diante da (re)articulação dos signos a partir das experiências dos sujeitos. Disputa, já que a construção dos sentidos que serão compartilhados depende da constante tensão decorrente do diálogo estabelecido entre os sujeitos.

O que se propõe é um olhar da comunicação organizacional sob a ótica do cotidiano, da cultura, da teia estabelecida diante das relações explicitadas pelo uso da linguagem no lócus laboral. Dentre as possibilidades para contemplar a interação dos sujeitos no trabalho, opta-se pela Ergologia, estudo emergente da ergonomia. Trata-se de um "método de investigação pluridisciplinar" (TRINQUET, 2010, p. 94), cujo foco é a "aprendizagem permanente dos debates de normas e de valores que renovam indefinidamente a atividade: é o desconforto intelectual." (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 30). Ou seja, o estudo da atividade humana na realização do trabalho, o que significa aceitar que o normatizado, exposto pela organização, é executado diante da subjetividade e capacidade reflexiva do sujeito.

A compreensão do trabalho enquanto "ato da natureza humana que engloba e restitui toda a complexidade humana" (TRINOUET, 2010, p. 96) passa a exigir da organização, um novo olhar para os processos comunicacionais. Porém, exige também do sujeito executor da atividade, um novo olhar sobre fazer, consciente de sua contribuição seu à empregadora e principalmente de como esse fazer implica o seu ser, sua identidade, sua ação dentro e fora dos limites do ambiente laboral. É o entendimento do que Schwartz e Durrive (2007) chamam de dramáticas do uso de si, ou seja, de que o trabalho não é uma simples execução de tarefas, mas uso de si, uso dos saberes e dos elementos simbólicos que estão em seu imaginário. Trata-se do uso de si por si, pois se autogere, faz escolhas diante das situações, mas também uso de si pelo outro, já que o faz em prol da organização que o escolheu para tal.

Nesse sentido a colaboração de Nouroudine (2002, p. 18) é relevante, pois vale-se da tripartição das práticas linguageiras para estudar o trabalho, o que representa uma "abordagem analítica do real". Na modalidade para observar a linguagem como trabalho, a linguagem é uma das dimensões do trabalho, ou seja, somente por meio das interações, essenciais a atividade humana, o trabalho acontece. Implica três níveis: a fala ao outro, a fala a si e o "mínimo dialógico", ou recurso do pensamento, as estratégias discursivas, anteriores a projeção da fala. A linguagem no trabalho, embora muito semelhante, pois também é intrínseca ao fazer laboral, refere-se à situação de trabalho em si. Quando a abordagem acerca da atividade aludir a comentários ou avaliações sobre o trabalho, trata-se do

olhar de um pesquisador ou do próprio trabalhador sobre a experiência e a situação do trabalho.

Diante dessas noções centrais, busca-se a construção de um aparato metodológico que permita o olhar da ação comunicativa nas organizações na construção da identidade dos sujeitos que interagem por meio da atividade laboral. Acredita-se que observar o trabalho sob a sua dimensão linguageira revele demais aspectos simbólicos que transformam constantemente, em movimentos dialógicos, recursivos e hologramáticos, a cultura, a sociedade, o sujeito. Acerca deste interesse, cabe observar os saberes produzidos no âmbito acadêmico nos últimos dez anos, a fim de identificar possibilidades profícuas ao desenvolvimento do conhecimento acerca da relação comunicação e trabalho.

A PRODUÇÃO ACADÊMICA: COMUNICAÇÃO E TRABALHO EM INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE

A realização deste trabalho é de fundamental importância para o andamento da pesquisa maior que dará origem a uma dissertação de mestrado sobre a representação identitária dos sujeitos através dos discursos mobilizados pela comunicação no trabalho, especificamente na organização na qual o estudo será aplicado. Por isso, este levantamento das produções brasileiras sobre comunicação e trabalho pretende apresentar um panorama da área de estudo, além de aportar peculiaridades que possam balizar pesquisas posteriores.

A luz das expectativas apresentadas, a definição das fontes dos dados acerca da produção acadêmica atendeu alguns critérios previamente delimitados pelos autores. Dentre as questões que precisariam ser observadas, estão a legitimidade acadêmica e a disponibilidade do maior volume de trabalhos possível. Por tratar-se de uma temática interdisciplinar, foram privilegiados espaços que assim a registram, o que orientou a escolha do diretório de projetos de pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. A partir deste filtro inicial, a busca prosseguiu no banco de teses e dissertações, pois reúne a produção acadêmica de pesquisa na Pós-graduação, o que presume maior especificidade e aprofundamento temático e teórico.

Por fim, diante da expectativa de contribuição aos estudos que relacionam comunicação e trabalho, sob a ótica da atividade à representação identitária dos sujeitos, optou-se pelo acesso aos anais dos Grupos de Trabalho, dos Congressos Nacionais da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - Intercom, que além de ser um evento realizado anualmente em diversos estados do país, é também reconhecido pela seriedade e contribuição para o desenvolvimento da comunicação no Brasil.

Iniciou-se a investigação com a identificação dos grupos de pesquisa de universidades brasileiras, registradas no diretório do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq²², com certificação da instituição de ensino e com atualização realizada no segundo semestre de 2013, a fim de garantir dados recentes. Tais critérios também garantem legitimidade aos dados apresentados neste artigo. Os grupos de pesquisa são uma rica fonte para localizar os principais pesquisadores, representados por seus coordenadores, o que facilita ao

acesso a bibliografias utilizadas, bem como a produção do grupo.

A consulta foi realizada em 21 de janeiro de 2014, com base nas palavras-chave "comunicação e trabalho" e "linguagem e trabalho". Tal escolha deve-se ao referencial teórico que norteia a construção do estudo em andamento acerca da noção de trabalho, cuja evidência está no uso dos pressupostos da Ergologia tanto pelas ciências da comunicação quanto da linguagem. Foram localizados 6 grupos de pesquisa, sendo as áreas do conhecimento distribuídas conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Grupos de Pesquisa CNPq



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Percebe-se que a concentração dos estudos acerca do trabalho e sua relação com a linguagem e comunicação está na área da Linguística, sendo que nas Ciências Sociais Aplicadas apenas um grupo de pesquisa trabalha na produção de conhecimento. Quanto a localização, o sudeste concentra quatro grupos, distribuídos na USP (1), PUCSP (2) e UFRJ (1). Os outros dois grupos estão na região sul, nas universidades UDESC e UTFPR. Tais fatores demonstram a necessidade de ampliação dos estudos da comunicação nas relações estabelecidas no âmbito organizacional, além da expansão da reflexão aos mais diversos espaços do país, já que a forma como o sujeito se relaciona com seu trabalho é um aspecto fundamental para compreender o comportamento humano em sua especificidade cultural.

Quanto as linhas de pesquisa, o Quadro 1 sintetiza os principais interesses de estudo:

Quadro 1 - Linhas de Pesquisa dos Grupos de Pesquisa CNPq

INSTITUIÇÃO	ÁREA	NOME	LINHAS DE PESQUISA	ATUALIZAÇÃO
USP	Comunicação	Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho	- Epistemologia e Teorias da Comunicação - Linguagem e Produção de Sentido em Comunicação	17/11/2013
PUCSP	Linguística, Letras e Artes; Letras	DIRECT- Em Direção à Lin- guagem do Trabalho	- Análise Critica do Discurso - Linguagem nas Relações de Trabalho - Linguística de Corpus - Linguística Sistêmico-funcional	16/11/2013

UFRJ	Ciências da Saúde; Enfermagem	O Mundo do Trabalho, Comunicação e Educação em Enfermagem	- A comunicação e o ensino de Enfermagem. - Estágio extracurricular em Enfermagem - Modelos teóricos e Políticas educacionais. - O mercado de trabalho e a formação	12/11/2013
			do enfermeiro - Sistematização de práticas educativas nas organizações, serviços e grupos humanos.	
PUCSP	Linguística, Letras e Artes; Letras	Atelier Lin- guagem e Trabalho	- Estudo de dis- cursos que circulam em esferas es- pecíficas: da edu- cação, da mídia, da saúde, empresarial e jurídica - Estudo de práticas de linguagem em diferentes situações de trabalho	08/11/2013
UTFPR	Linguística, Letras e Artes; Letras	Discursos sobre Tra- balho, Tecno- logia e Identidades	- A formalização dis- cursiva do universo do trabalho e da tecnologia em tex- tos literários, de comunicação e outros - Literatura infanto- juvenil e formação do leitor: A	20/10/2013

			representação dis- cursiva do trabalho e da tecnologia - Poesia brasileira: o humano, o social e o estético - Representativid- ade discursiva das identidades nacion- ais em obras da cul- tura brasileira	
UDESC	Ciências Humanas	Comunicação, Trabalho e Educação	- Educação e Comunicação - Trabalho, edu- cação e tecnologia	29/08/2013

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Percebe-se que embora a linhas de pesquisa sejam fortemente marcadas pela área principal, seguem uma abordagem interdisciplinar à temática, além da maioria apresentar especificidade quanto ao campo o qual pesquisam, como ensino ou saúde, por exemplo. O uso de situações de trabalho disponíveis em ficções como campo de análise também chama atenção, pois pode-se supor que tal espaço contribui à legitimação do imaginário que permeia o ambiente organizacional. Quanto à produção dos grupos, considerando os dados disponíveis no currículo Lattes dos líderes, no período de 2003-2013, destacam-se duas pesquisadoras: Maria Cecília Pérez de Souza e Silva com 11 artigos publicados, 1 livro organizado e 7 capítulos em livros; Roseli Aparecida Figaro Paulino com 16 artigos, 3 livros organizados/publicados e 7 capítulos de livros.

A partir desses aspectos, buscou-se o banco de teses e dissertações²³ mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. Com registros desde 1987, condensa um grande volume de trabalhos da pósgraduação das diversas áreas do conhecimento de todo o Brasil. A ferramenta de filtro permite a seleção de ano, palavras-chave, nível, etc., o que facilita e qualifica a busca diante do voluptuoso número de produções. Além disso, o acesso aos dados principais do estudo como autor, área, universidade e resumo estão à disposição para consulta.

A partir das mesmas categorias utilizadas para acesso aos grupos de pesquisa, foram encontradas 01 tese e 12 dissertações relacionadas à área da comunicação, 02 teses e 29 dissertações vinculadas à linguística. Quanto às temáticas abordadas nas teses, a linguística enfoca o trabalho a partir das lentes do discurso, enquanto a comunicação é pensada no nível técnico para exercício do trabalho. Dentre as temáticas abordadas nas dissertações, os estudos advindos da linguística referem-se essencialmente a análise do discurso (linha francesa)²⁴, aplicada a relação profissional – trabalho nas áreas da educação (professor – aluno – escola – mídia) e da saúde (médicos – paciente – demais profissionais da saúde). Quanto as temáticas abordadas nas dissertações de mestrado na comunicação, o Quadro 2 sintetiza as temáticas encontradas.

Quadro 2 – Temáticas Abordadas em Dissertações de Mestrado na Área da Comunicação

TEMÁTICA	QUANTIDADE
Função da Comunicação nas Organizações	3
Representação do trabalho/ trabalhador no cinema	3
Análise do discurso de classe profissional	3
Comunicação e trabalho	2
Comunicação e trabalho infantil	1

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Ao dar prioridade ao campo da comunicação, ao qual se busca contribuir essencialmente, elenca-se a terceira fonte dos dados: os anais dos congressos nacionais realizados pela Intercom, no período de 2003 a 2013. A seleção dos artigos seguiu os seguintes critérios: trabalhos publicados no Grupo de Trabalho 'Relações Públicas e Comunicação Organizacional', cujas palavras-chave mencionassem uma das três categorias: identidade, trabalho e comunicação interna. A primeira refere-se ao interesse na representação identitária decorrente da comunicação no trabalho. Optou-se pelo termo comunicação interna, diante da seleção do GT, que dentre as várias perspectivas da comunicação organizacional, acredita-se que essa seja a mais adequada ao encontro de estudo sobre a relação comunicação e trabalho. A determinação das categorias reflete os interesses do estudo de dissertação em andamento, sendo que poderiam ser

alteradas ao interesse do pesquisador. O Quadro 3 sintetiza os resultados de forma quantitativa:

Quadro 3 – Categorias e Artigos Publicados em Congressos Nacionais da Intercom – 2003 a 2013

ANO	SUBMISSÕES	LOCAL	CATEGORIA IDENTIDADE	CATEGORIA TRABALHO	CATEGORIA COMUNICAÇÃO INTERNA
2013	30	Manaus	3	0	2
2012	43	Fortaleza	3	0	8
2011	49	Recife	2	1	4
2010	49	Caxias do Sul	5	3	3
2009	57	Curitiba	5	2	6
2008	34	Natal	1	0	3
2007	39	Santos	2	1	4
2006	42	Brasília	0	1	4
2005	40	Rio de Janeiro	3	2	3
2004	46	Porto Alegre	1	0	3

2003	31	Belo Horizonte	0	2	3
	TOTAL		25	12	43

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Percebe-se que a produção acerca da comunicação e suas implicações no trabalho é restrita para um período dez anos, o que ratifica a importância de pesquisa-lo. Com o propósito de observar detalhadamente a produção científica em cada uma das categorias, foram analisados os resumos dos trabalhos selecionados, o que segue, diante de novas categorizações, no Quadro 4.

Quadro 4 - Quadro de Categorias dos Artigos Intercom

CATEGORIA: IDENTIDADE - VARIAÇÕES DE ABORDAGEM	QUANTIDADE
Identidade do sujeito construída a partir do discurso das organizações	3
Identidade do profissional de Relações Públicas	3
Identidade Organizacional (em relação a estratégias de imagem)	16
Identidade e cultura	2
Identidade construída no trabalho	1
CATEGORIA: TRABALHO - VARIAÇÕES DE ABORDAGEM	QUANTIDADE

Discurso prescritivo das organizações	3
Trabalho imaterial	1
Relações de trabalho: cliente/organização/ funcionário	3
Relações de trabalho na constituição da identidade do trabalhador	3
Uso de tecnologias no trabalho	2
CATEGORIA: COMUNICAÇÃO INTERNA - VARIAÇÕES DE ABORDAGEM	QUANTIDADE
	QUANTIDADE 13
ABORDAGEM	
ABÓRDAGEM Mediação tecnológica	13

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

As categorias específicas revelam que a diversidade de abordagens que ancoram a observação do trabalho sob a ótica da comunicação. Por um lado, tal realidade é importante quanto à busca de possibilidades diferentes e adequadas as práticas da contemporaneidade, além da liberdade de construção científica dos pesquisadores. Por outro lado, a legitimidade da área tornase questionável pela falta de noções centrais que norteiam a construção acadêmica em cursos de graduação e pósgraduação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das conexões teóricas apresentadas é possível perceber a relevância dos estudos da comunicação voltados à observação e análise do trabalho na contemporaneidade, visto os apontamentos de Bauman (2007) e Lipovetsky (2007), dentre outros pensadores do cenário social atual. A socialização de saberes fundamentais à ação humana decorre dos espaços e das relações estabelecidas ao longo da vida do sujeito. Nesse sentido, o trabalho é uma das mais relevantes fontes para identificação dos elementos simbólicos que implicam a identidade dos sujeitos e sua constante transformação.

A escolha da Ergologia²⁵ (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007) como método para compreender o trabalho parece mais profícua, dentre as demais identificadas no levantamento nos bancos de dados²⁶, pois refere à linguagem enquanto dimensão humana e do trabalho (NOUROUDINE, 2002), reconhecendo e ampliando o papel da interação entre os sujeitos às transformações sociais. Além disso, a Ergologia privilegia o olhar diante da constante aprendizagem a qual o sujeito está condicionado no ambiente laboral (TRINQUET, 2010). Tal perspectiva evidencia a conjunção entre o olhar da organização e do trabalhador acerca dos saberes, reconhecendo que a atividade humana é fator essencial à transformação das situações vivenciadas.

Diante do panorama exposto pelos dados encontrados na pesquisa, são possíveis algumas inferências sobre a pesquisa em comunicação e trabalho no Brasil. Percebe-se que poucos são os grupos cadastrados no CNPq que abordam a relação trabalho e comunicação, ou linguagem. Esse dado por si justifica a

ampliação de pesquisas que dão ênfase a subjetividade do sujeito para a realização da atividade laboral, pois daí emergem muitos dos elementos que norteiam as demais escolhas simbólicas que coordenam a vida pessoal, em família, na coletividade (CHANLAT, 2006).

Embora muitos dos estudos enfatizem a imbricação dos discursos nos ambientes organizacionais, há uma carência na ótica da elaboração discursiva dos diversos atores. Conforme apontam Freitas e Guerra (2004), é necessário buscar a interdisciplinaridade para os estudos da comunicação organizacional, já que para compreendê-la, é necessário acessar noções relativas à linguística, antropologia, sociologia, dentre outras ciências humanas e sociais. Ao tomar-se por base a proposta de Nouroudine (2002), para quem a linguagem é uma das dimensões do trabalho, aceita-se que para uma abordagem complexa (MORIN, 2003), a qual é exigida na contemporaneidade, o olhar que sobrepõe uma ciência a outra não mais atende às necessidades do mundo.

Dentre a produção, em volume, avalia-se que as teorias tradicionais que posicionam a comunicação enquanto ferramenta a favor das organizações ainda prevalece, já que nas categorias comunicação interna e identidade, muitos dos trabalhos relacionam-se com tal perspectiva. Acredita-se que tal situação, além de apresentar o cenário do ensino nas universidades brasileiras, limita a produção da pesquisa ao âmbito tático, ou seja, no êxito das exigências organizacionais para sua manutenção no mercado.

Tal ótica tem valor, especialmente ao considerar-se o desenho das relações na sociedade capitalista. Porém, para além da função econômica, está a função social que não pode

ser restrita a programas de auxílio à comunidade, mas incorporar a responsabilidade na produção de saberes, constituição de responsabilidades e mobilização da cultura. Sob esse enfoque, a ótica da Ergologia pode contribuir tanto à comunidade acadêmica que deve buscar também por esse olhar, quanto aos gestores das organizações, para que tenham dimensão de que sua articulação no cotidiano vai muito além do aspecto econômico.

Diante do panorama delineado, percebe-se que os estudos acerca da relação comunicação e trabalho centralizam-se a algumas regiões do país e a produção acadêmica é recente e restrita a poucos pesquisadores. Entende-se, então, que a pesquisa sobre o tema tem potencial para avançar e contribuir aos estudos organizacionais no Brasil.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e as novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação Organizacional** – Vol. 1. São Paulo, SP: Saraiva, 2009. pp. 135-164

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro, RJ: ZAHAR, 2007.

CHANLAT, Jean- François (org.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Volume III. São Pauli, SP: Editora Atlas S.A. 1996. 300p. CHARAUDEAU, Patrick. Uma Teoria dos Sujeitos da Linguagem. In: LARA, Glaucia M. P.; MACHADO, Ida L.; EMEDIATO, Wander (org.). **Análises do Discurso Hoje** – Volume 1. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, 2008. pp. 11- 30.

FREITAS, Sidinéia Gomes; GUERRA, Maria José. A Linguagem Comum dos Linguistas e dos Pesquisadores em Relações Públicas – resultados parciais de um trabalho interdisciplinar. In: XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom, n. 27, 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2004. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2004/resumos/R0920-1.pdf. Acesso em 22 jan. 2014.

FIGARO, Roseli. Políticas de Comunicação no Mundo do Trabalho. In: BACCEGA, Maria Aparecida; COSTA, Maria Cristina Castilho. **Gestão da Comunicação**: epistemologia e pesquisa teórica. São Paulo, SP: Paulinas, 2009. pp. 125 – 144.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. 1. ed. 13ª.reimp. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2008. 323 p.

HALL, Stuart. Quem precisa da Identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu (org.). **Identidade e Diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. 13. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013. pp. 103 – 133.

LIPOVETSKY, Gilles. **A Sociedade da Decepção**. Barueri, SP: Manole, 2007. 84 p.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4. ed. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 2003. 120p.

NOUROUDINE, Abdallah. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In SOUZA-e-SILVA, M. Cecília Pérez; FAÏTA, Daniel. **Linguagem e trabalho**: Construção de Objetos de Análise no Brasil e na França. São Paulo, SP: Cortez, 2002. 240 p.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Orgs). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói, RJ: EdUFF (Universidade Federal Fluminense), 2007. 309 p.

SILVA, Tomaz Tadeu. A Produção Social da Identidade e da Diferença. In: SILVA, Tomaz Tadeu (org.). **Identidade e Diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. 13. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013. pp. 73 – 102.

TRINQUET, Pierre. Trabalho e Educação: o método ergológico. Revista **HISTEDBR** On-line, Campinas, número especial, p. 93-113, ago. 2010.

PRÁTICAS SOCIOCULTURAIS FRONTEIRIÇAS: O PAPEL INTERCULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES LOCAIS

Karla M Müller²⁷

RESUMO

O paper traz para a discussão elementos da cultura e da identidade fronteiras presentes nos textos de organizações sediadas em espaços conurbados e semi-conurbados das linhas de divisa do sul do Brasil com países da América Latina (Uruguai, Argentina e Paraguai). A reflexão constitui-se num recorte do estudo que vem sido desenvolvido sobre Mídia e Fronteira, e faz parte das análises realizadas no quarto ciclo de pesquisa²⁸. Os espaços selecionados são as fronteiras binacionais das cidades de Santana do Livramento e Uruguaiana: e as tríplice fronteiras. Barra do Quarai e Foz do Iguacu. A análise recai sobre o posicionamento de instituições locais de cidades fronteiricas brasileiras, no caso as instituições midiáticas A Platéia, Folha Portal, Diário da Fronteira e Gazeta do Iguacu, que assumem o lugar de fala de agente fronteiriço através de textos veiculados em seus sites. portais e blogs.

Palavras-chave: organizações fronteiriças; cultura e identidade fronteiriça; mídia online; fronteiras culturais e fronteiras nacionais; interculturalidade fronteirica.

APRESENTAÇÃO

Em estudos científicos sobre os espaços de fronteiras nacionais, várias são as práticas socioculturais a serem consideradas. No caso de fronteiras binacionais, como as que estudamos há guase guinze anos – Livramento-Rivera (BR/UY),

Uruguaiana-Paso de los Libres (BR/AR) –, ou onde o contato ocorre entre três países, como é o caso de Barra do Quarai-Bella Unión-Monte Caseros (BR/UY/AR) e Foz do Iguaçu-Puerto Iguazu-Ciudad del Leste (BR/AR/PY), ao discutirmos a cultura fronteiriça, temos que levar em conta, além dos elementos ligados aos habitantes locais, fatores correspondentes às organizações ali estabelecidas. O diferencial que deve ser levado em conta é o espaço como de interação entre nações distintas, governadas por poderes com normas, leis e critérios próprios.

Dizemos isso por avaliar que há implicações da cultura local na cultura organizacional e vice-versa. As trocas ocorrem quase que naturalmente, produzindo novas práticas específicas do lugar. O fenômeno ocorre em todos os espaços citados acima, embora, em cada um destes, existam fatores peculiares à região.

Nesse sentido, os meios de comunicação locais, bem como os organizacionais, disponibilizados ao público em geral, são sujeitos, pois seu papel é ativo; não apenas no sentido de divulgar os acontecimentos do lugar, mas também porque participam do processo de (re)criação das práticas cotidianas.

O objetivo deste *paper* é trazer exemplares de materiais divulgados pelos veículos *online*, produzidos nos espaços de fronteira nacionais e disponíveis para serem acessados via internet que exemplificam como as organizações locais, ao assumir determinadas atitudes, passam a representar agentes fronteiriços. Os sites e portais selecionados são de: A Plateia, de Santana do Livramento (divisa com Rivera); Folha Portal/ Folha Barrense, de Barra do Quarai (ao lado de Bella Unión e Monte Caseros); Diário da Fronteira, de Uruguaiana (vizinha de Paso de Los Libres); e Gazeta do Iguaçu, produzida em Foz do

Iguaçu (cidade localizada na divisa com Puerto Iguazu e Ciudad del Leste).

O ano de coleta foi 2012 e o atual momento compõe o quarto ciclo da pesquisa Mídia e Fronteira. A metodologia empregada vem sendo baseada na proposta de John B. Thompson (1995), que considera relevante partirmos da análise da doxa para então passarmos para questões envolvendo os meios de comunicação, suas mecânicas e processualidades (produção, transmissão e recepção), para então passarmos para a análise formal ou discursivas e chegarmos à (re)interpretação. No texto, serão feitos recortes, abordando temáticas que ressaltam práticas socioculturais de organizações sediadas em pontos de contato entre Brasil e seus vizinhos. São manifestações significativas dessas regiões fronteiriças e caracterizam os movimentos postos em diligência pelos grupos locais e que se apresentam de modo "mesclado", muito particular.

ESPAÇOS DE FRONTEIRAS NACIONAIS

Os municípios eleitos como espaços territoriais para a realização de nossas pesquisas sobre Mídia e Fronteira (MULLER, 2003) têm como característica peculiar estarem situadas nas linhas de fronteira do Brasil com países do sul da América Latina. Na atual etapa do estudo, foram contempladas três cidades fronteiriças localizadas no estado do Rio Grande do Sul e uma no Paraná. Duas delas representando fronteiras binacionais e duas, tríplice fronteiras.

São centros urbanos de dois ou três países que estão dispostos lado a lado. As cidades são conurbadas, quando o contato se dá através de uma rua, como é o caso de Santana do Livramento com a cidade uruguaia vizinha, Rivera; ou semi-conurbadas, como nas cidades ligadas por pontes como Uruguaiana e Paso de Los Libres, Barra do Quarai com Bella Unión e desta com Monte Caseros, e Foz do Iguaçu com Ciudad del Leste e Puerto Iguazu. Por estarem tão próximas e as trocas serem, de certo modo, facilitadas pelas ligações amistosas entre os governos nacionais envolvidos, o intercâmbio entre os sujeitos que ali estão situados é constante e diário, sem que muitas vezes eles próprios se deem conta de que as relações estabelecidas têm caráter diferenciado, se comparadas com o que ocorre em outras localidades.

A dinâmica ali constituída ocorre, em muitos casos, com ênfase nas questões envolvendo as trocas comerciais, mas o reflexo da situação geográfica também estimula interações no âmbito da cultura, educação, esporte, política, segurança pública entre outras. Estas fronteiras apresentam configurações distintas, no sentido de seus habitantes colocarem em prática ações cotidianas efetivadas em parceria com o outro, membro da nação vizinha. Mesmo que a língua oficial seja diferente (português, espanhol e guarani), o que não representa, necessariamente, uma dificuldade no relacionamento entre os sujeitos do lugar, seiam eles pessoas físicas ou jurídicas, instituições de caráter local, regional ou nacional, as trocas ocorrem "naturalmente". Ou seja, na concepção dos habitantes locais, a relação entre eles já está naturalizada, o que reforca a concepção de ali existirem Fronteiras Vivas, conforme classifica Iturriza (apud PADRÓS, 1994), de constante articulação, mas nem por isso isenta de tensões latentes.

Dos quatro espaços colocados em destaque em nosso estudo, três possuem zonas de *free shop* no país vizinho ao Brasil (apenas Paso de Los Libres, na Argentina, não está contemplada com lojas que comercializam produtos internacionais, livre de taxas de importação). Neste sentido, há uma atração pelo turismo de compras, o que leva muitas pessoas à fronteira para adquirir produtos importados com preços interessantes nos momento em que o câmbio está favorável aos brasileiros.

Os reflexos das atividades ali desenvolvidas são visíveis nos hábitos e costumes dos fronteiriços, na forma de se relacionar com o meio ambiente e com seus vizinhos, nas práticas socioculturais colocadas em curso, nos dizeres e fazeres (DE CERTEU, 1994) dos membros daquelas comunidades. São sujeitos que dividem amistosamente o mesmo espaço geográfico, resultando em relações empáticas e compreensivas, já que desfrutam de vivências similares.

Defendemos a posição de que não é possível analisar um dos lados da fronteira sem levar em consideração o contexto maior. Em qualquer estudo que busque compreender a realidade da região, os aspectos a serem considerados deverão envolver ambos os lados. Caso contrário, a avaliação terá sido míope ou tendenciosa. E neste quesito, a fronteira também é peculiar, rica e interessante, por isso entendemos que a cultura deve ser considerada como elemento central (HALL, 1997).

É nos movimentos dos fronteiriços – indivíduos e organizações – que percebemos a efetivação de relações interculturais. Neste quesito, na década de 90, García Canclini (1997) dá destaque em seus estudos sobre fronteiras nacionais e os intercâmbios recorrentes nestes espaços. Ou seja, independente da aceitação de governos, políticas internacionais, ou línguas, os intercâmbios ocorrem:

Pensar a interculturalidade é visualizar o conjunto dos processos sociais de significação (processos sociais de produção, circulação e consumo da significação da vida social – Canclini, 1997³) imbricados de tal forma na vida social, que, ao invés de circularidade da cultura, talvez seja mais apropriado falar em interculturalidade. (BARBOSA, 2001, p. 169).

Cabe ressaltar que o conceito de interculturalidade aqui empregado, não pressupõe convivência harmônica na sua totalidade, mas assim como alertamos para o conceito de Fronteiras Vivas, indica para uma interação na qual existe a tensão (mas controlada) e o conflito (mas regulado), como destaca Cogo (2001).

Neste sentido, para entendermos melhor o que se passa, é importante refletir sobre o contexto sócio-histórico, o cotidiano e as ações dos sujeitos e das organizações próprias do lugar. Entre elas encontram-se os meios de comunicação, instrumentos de divulgação dos acontecimentos locais e agentes que, a partir dos modos e estratégias de operação que acionam, posicionam-se como organizações fronteiriças.

PRÁTICAS SOCIOCULTURAIS FRONTEIRIÇAS

Em estudos anteriores levantamos elementos sobre as múltiplas facetas da cultura e da identidade fronteiriça. Em determinadas situação o que se percebe são elementos da cultura nacional fortemente presentes nos discursos do homem local;

entretanto em situações específicas, o que sobressai são as características dos indivíduos que se sentem divididos entre ser um fronteiriço ou gaúcho, no caso, por exemplo, dos habitantes do território brasileiro, no estado do Rio Grande do Sul. Ou seja, por serem fronteiras abertas, a dinamicidade do cotidiano permite ou possibilita a existência de uma cultura e identidade fronteiriças que se "acomodam" às brechas que surgem nas diferentes situações, incluindo novos elementos ao mosaico identitário dos agentes locais.

Embora muitas das características de ambos os lados sejam semelhantes, percebe-se que há diferenciais a considerar. Um deles, e bastante importante, é a língua (MÜLLER; RADDATZ, 2007). Mesmo que a comunicação ocorra "naturalmente" com um sujeito falando em português e outro respondendo em espanhol (ou guarani, como pode ocorrer nas fronteiras do Brasil com o Paraguai), línguas oficiais dos países nestas fronteiras, as mesclas vão surgindo. Um exemplo é o "portunhol" fala corriqueira na região que passa a ocupar seu lugar nos diálogos cotidianos. Este é um dos aspectos que chama a atenção nos estudos fronteiriços.

Observa-se igualmente que é peculiar aos espaços fronteiriços a circulação de moedas diferentes. Além de o peso e o real serem trocados no comércio local sem grandes dificuldades, o dólar também é aceito, principalmente nas regiões onde estão instalados os free shops.

Como não poderia deixar de ser, aspectos ligados à gastronomia fazem parte dos hábitos e costumes dos fronteiriços e estão presentes nas casas e mesas da região. O churrasco, apreciado pelos gaúchos brasileiros, mesmo apresentando peculiaridades, também faz parte do cardápio dos uruguaios, argentinos e paraguaios. Da mesma forma, a bebida preparada pelos gaúchos, o chimarrão, faz parte dos costumes de uruguaios, argentinos e paraguaios, com pequenos diferenciais: se o brasileiro está habituado a degustar a bebida quente em uma roda de amigos, o uruguaio prefere levar sua própria cuia, sem ter que passá-la de mão em mão, e o paraguaio já aprecia mais a erva mate com a complementação de chás e gelada.

Com relação à música, verificam-se mesclas culturais. Em muitos casos, a sonoridade e os instrumentos utilizados são bastante similares, como o acordeon e o violão. Além disso, na letra das músicas, formações lingüísticas típicas das empregadas nas fronteiras, misturando as línguas oficiais das nações vizinhas em uma mesma frase, mais expressões idiomáticas próprias da região, compõem os versos, sem que haja estranheza por parte dos ouvintes locais (MÜLLER; RADDATZ, 2009).

Como foi possível constatar, elementos da cultura fronteiriça estão presentes nos espaços públicos e privados. Neste sentido, e como não poderia deixar de ser, se estendem para a cultura organizacional (MÜLLER, GERZSON, EFROM, 2008). Empresas e instituições de âmbito local, ou representativas de entidades estaduais, regionais e nacionais, situadas na região, além de possuírem características próprias da organização também acolhem formas específicas das recorrentes nas fronteiras nacionais. Ou seja, inevitavelmente há trocas culturais entre o que é específico das organizações e a especificidade da cultura local, a fronteiriça. Estas interações produzem novas práticas, muito próprias do lugar, com peculiaridades de cada região.

De modo geral, a mídia local assume um papel importante na e para a comunidade. Além de ser um divulgador dos acontecimentos, emitindo informações sobre o que ocorre na vida da fronteira (MÜLLER, 2008), atua também como agente. Ao se posicionar como instituição fronteiriça, acaba por reforçar as práticas dos habitantes da região. A tendência dos veículos de comunicação sediados na fronteira é de não estimular a discórdia entre os moradores de "cá e de lá" da linha divisória. Várias são as questões que envolvem este tipo de posicionamento: devido à proximidade com o sujeito que lê, ouve, assiste o que ela transmite; por entender que tanto brasileiros como uruguaios, ou argentinos ou paraguaios são possíveis consumidores dos produtos midiáticos; por relações estreitas que estabelecem com os moradores e as instituições ali estabelecidas.

No percurso de investigação já percorrido, foi constatado que os meios de comunicação local têm feito esforços para acompanhar a evolução dos tempos. Estes movimentos foram percebidos nas atualizações tecnológicas, com a incorporação de equipamentos e no processamento da informação. Um dos elementos que comprova esta articulação é o emprego de formas simbólicas (THOMPSON, 1995) em seus discursos compostos de textos em português e espanhol. Além disto, o que antes era apenas divulgado localmente, hoje passa a ser disseminado para o mundo todo, via internet (MÜLLER et all, 2011). Se há pouco mais de uma década a distribuição dos jornais se dava apenas no modo impresso, hoje encontramos sites, portais e blogs produzidos por empresas midiáticas fronteiricas, mas permitindo o acesso global. Da mesma forma, se antes as organizações limitavam-se em divulgar suas informações principalmente para as comunidades nas quais estavam inseridas, hoie a disseminação de mensagens ocorre de modo relativamente fácil através de seus sites, portais e blogs institucionais (ou noticiosos), cujos textos são produzidos em mais de uma língua.

Mesmo que ainda seja restrito o uso dos recursos disponibilizados na internet pelos sites, portais e blogs fronteiricos, o processo vem sendo incorporado. Nem todos os veículos e organizações de modo geral atualizam periodicamente suas mensagens e as trocas estabelecidas entre eles e os internautas é parcial e bastante pontual. No caso das organizações midiáticas, se por um lado, as rádios avancam para transmissão de imagens além do áudio; por outro, os jornais impressos criam uma nova versão, agora também online, como é o caso de o jornal A Platéia e a rádio RCC, pertencentes ao mesmo grupo empresarial fronteirico, sediado em Santana do Livramento. Nos modos e estratégia de operações que adota como grupo empresarial, podemos citar o emprego de mais de uma língua - além do português o espanhol - assumindo na articulação de suas mensagens (noticiosas ou institucionais) a postura de organização fronteiriça, cujo público primordial é composto por cidadãos brasileiros e uruguaios, ou ainda aqueles possuidores de dupla cidadania, conhecidos como "doble chapas".

DIZERES E FAZERES DAS ORGANIZAÇÕES FRONTEIRIÇAS

Trazemos na sequência alguns exemplos de textos extraídos dos periódicos fronteiriços que se comprometem com uma postura de organização fronteiriça.

A Platéia

Nos trechos a seguir, colocamos alguns textos extraídos do periódico A Platéia online que demonstram a posição do periódico, assumindo seu lugar de fala como organização fronteiriça.

Institucional Quem Somos?

São quase 75 anos de história, grandes nomes do jornalismo revelados para o mundo e uma edição diária feita ao gosto do fronteiriço. Parceiro da comunidade, o jornal A Plateia se firma como um dos mais conceituados impressos gaúchos – e com certeza o mais inovador, democrático e atento. Quando se lida com dois povos, de dois países e duas cidades que na verdade são uma só, os instintos são aguçados.

Há alguns anos, A Plateia colocou no ar o site www.aplateia.com.br. Todo o conteúdo passou a ser disponibilizado no endereço virtual – permitindo a milhares de "filhos de santana", espalhados Brasil afora e no exterior, consultar as notícias de casa, a um clique. Outro grande passo foi a conquista das redes sociais, o que nos aproximou de públicos diversos, deu-nos crédito e mostrou a agilidade de uma empresa que une a tradição à visão jovem e empreendedora da **JK.**

Empresa Jornalística.

Hoje, somos o retrato do otimismo que transborda na Fronteira da Paz nos últimos anos. A cada momento,

surpreendemos o nosso leitor com novidades, com investimentos, com grandes coberturas em parceria com a irmã RCC FM. Mostramos qualidade indiscutível e sensibilidade no que as cidades gêmeas precisam – assim, há pouco mais de um ano, estreamos A Plateia En Español, encarte diário de oito páginas, noticiando tudo que ocorre no lado uruguaio da nossa Fronteira. Com isso, nos tornamos o único diário bilíngue do Brasil.

Com o novo site que apresentamos agora, meses antes de completarmos 75 anos como parte da história da Fronteira mais irmã do mundo, provamos que "A Fronteira Cabe Aqui". Tudo que o fronteiriço quer saber, temos a noticiar. O que o turista busca para garantir uma estada inesquecível na Fronteira, ele encontra em A Plateia. E aos que estão longe de casa, continuaremos sendo o refúgio e o conforto.

Tudo muito mais moderno, mais bonito, mais fácil. A Plateia renovada e multimídia, à disposição do leitor. Bom proveito. (Jornal A Plateia online-Seção Institucional - Quem Somos? - março de 2012)

O periódico santanense-riverense se intitula "parceiro da comunidade", isto é, se coloca lado a lado dos moradores do espaço fronteiriço. Dá destaque a ação de criar um espaço "En Español", no qual as notícias da região estão escritas em espanhol, beneficiando os leitores do outro lado da linha divisória (ou distantes, mas que dominam esta língua), próprio de um jornal "bilíngue". Cabe destacar, que as notícias veiculadas em espanhol até podem fazer referência a um mesmo fato relatado no

jornal em português, mas a "versão" é produzida por jornalistas uruquaios que trabalham em A Platéia.

Folha Barrense

A Folha Barrense se auto-intitula como o Portal de Notícias da Tríplice Fronteira. Na página principal são encontrados diversos links, fotos e informações sobre a fronteira. Como pode ser verificado nos trechos abaixo, há o destaque para o intercâmbio entre as cidades e os povos que habitam aquele espaço fronteiriço. Independente de os territórios terem como marcas de divisa as águas dos rios – Uruguai e Quarai – as trocas e as mesclas culturais ocorrem, num movimento integracionista, que valoriza a Tríplice Fronteira.

Portal do Uruguai

O Portal de Bella Unión é uma presença da cidade uruguaia na internet e nasceu do intercâmbio cultural na fronteira.

Portal Argentina

As entidades que integram o Movimento Transfronteiriço de ONGs, interagem por um meio ambiente sem fronteiras.

Institucional

O Portal de Notícias da Tríplice Fronteira

Liderança constituída na arte de informar

Cultura – Atualidade – Opinião – Notícias – Meio

As potencialidades ambientais da Tríplice Fronteira (Portal Folha Barrense - marco de 2012.)

Três Culturas, Uma Só Pátria

Neste último pedaço de chão rio-grandense, a oeste, muitos turistas e visitantes vêm tirar uma fotografia e levar na lembrança as experiências que tiveram no contato com as culturas de três povos, tão diversamente unidas no mesmo trecho de território. Para quem nos visita pela primeira vez, parece que entra em outro país, e observa que a terra do gaúcho da fronteira tem mais a ver com o Uruguai e a Argentina do que com qualquer outro estado brasileiro. (Portal Folha Barrense - 02 de abril de 2012 - Diário de Bordo).

Ballet SBR e ONG Atelier Saladero

Uma feliz integração artística vem acontecendo na Tríplice Fronteira em benefício da cultura e da formação da juventude. A professora Solange Bertazzi de Bella Unión (Uruguai) em parceria com a ONG Atelier Saladero (Barra do Quaraí) aproveita os belos talentos brasileiros para promover diversos espetáculos pela região... (Portal Folha Barrense - 02 de abril de 2012).

No penúltimo trecho extraído do Portal, fica evidenciada no discurso do veículo a presença do convívio entre "as culturas de três povos", formando "Uma só pátria". Posição forte adotada pelos produtores de informação desta mídia. Da mesma forma, no último material transcrito acima, recebe destaque a integração da região, através de iniciativas artísticas envolvendo brasileiros e uruguaios.

Diário da Fronteira

O Diário da Fronteira disponibiliza na internet parcialmente as matérias veiculadas no jornal impresso, fazendo a indicação: "Confira a matéria completa na edição impressa". Por ser um blog, não tem a preocupação de possuir o item Institucional, por isso não disponibiliza informações sobre o veículo e/ou a organização. Mesmo assim, fica evidenciada no cabecalho do veículo a postura fronteirica assumida inevitavelmente. Das oito fotos colocadas na imagem, em três delas está presente o Rio Uruguai. Embora não "figue dito" de modo claro, sabe-se que uma das margens deste rio fica em Uruguaiana e a outra em Paso de Los Libres. Além disso, em uma dessas três fotos, o forte da imagem são os dois pilares da Ponte Internacional, sendo que em cada uma delas é possível visualizar a bandeira do Brasil e da Argentina. Em muitos casos e eventos promovidos pela localidade, estas duas grandes colunas simbolizam o marco da divisa entre os dois países, fazendo parte do logo definido para a identificação do acontecimento. Também destacamos a "leitura" que fazemos sobre o logotipo do periódico, colocado no centro deste cabeçalho, que demonstra a presença de dois elementos semelhantes, postos lado a lado, como os braços de uma figura, ou os dois lados de um espaço margeado por dois territórios.

Embora não fique discriminado o papel de agente fronteiriço do veículo, fica evidenciado que não é possível noticiar os acontecimentos da região sem que figuras e instituições argentinas sejam citadas ao lados das brasileiras, como a intitulada "Realizada 'Noche de San Juan' no Consulado Argentino" (Blog Diário da Fronteira, manchete de capa – 17 de dezembro de 2012). No pequeno trecho que fala sobre o evento, fica esclarecido que a proposta do Consulado Argentino, sediado em Uruguaiana, foi promover produtos da província localizada no noroeste argentino, ou seja, não distante dali, um atrativo turístico interessante para os moradores da fronteira.

A Gazeta do Iguaçu

No caso de A Gazeta do Iguaçu, trazemos alguns exemplos de trechos assinados pela "Redação" do periódico. Quando falam de "Os Prejuízos" e "Movimento no Paraguai", embora os dois primeiros textos colocados a seguir faça referência a problemas para os lojistas da cidade vizinha Ciudad del Leste, fica o destaque que estes prejuízos também são sentidos do lado brasileiro. Ou seja, uma ação voltada para a fiscalização de compras ilegais, mesmo que necessária, traz resultados negativos para a economia da fronteira como um todo.

Os Prejuízos

Por Redação

É seu Corvo, a operação-padrão na Ponte da Amizade, deu prejuízo para os lojistas de Ciudad del Leste. Com medo de perder as mercadorias na aduana, turistas e compristas pensam melhor antes de atravessar a fronteira. Assim, acaba caindo o movimento no país vizinho. Para quem foi lá, encontrou as ruas com pouco movimento. Os paraguaios reclamam das operações que atrapalham as vendas. Porém aqui em Foz, está a mesma coisa, muitos turistas deixam de vir para cá, porque sabem o transtorno em passar na aduna brasileira. Fazendo com que o movimento também diminua. (Jornal A Gazeta do Iguaçu online - 13 de agosto de 2012 - Seção Colunistas, Bico do Corvo)

Movimento no Paraguai Por Redação

Corvo, o Paraguai estava movimentado nesse feriadão. Muitas pessoas foram ao país vizinho fazer aquelas comprinhas, onde muitos já anteciparam os presentes do Dia das Crianças. Como tem novidades em Ciudad del Este, vários brasileiros sempre vão ao PY adquirir os seus produtos, sem falar também na grande diversidade que encontramos lá. Que bom que o movimento no país vizinho voltou, onde isso também gera uma melhoria no comércio de Foz. Espero que assim continue, movimentando a economia das duas cidades. (A Gazeta do Iguaçu online - 10 de setembro de 2012 - Seção Colunistas, Bico do Corvo.)

Apreensão Diária

Corvolino, quanta apreensão de maconha que a Polícia Federal e a Receita Federal fizeram nos últimos dias. Já estamos acostumados a ver essas apreensões, mas observo que isso nunca tem fim. É todo dia apreensão.

Meu Deus, até quando isso vai durar? Foz do Iguaçu sempre é lembrada por ser uma fronteira onde ocorrem várias apreensões de drogas. Lamentável isso. O que é bom de toda esta história é ver que os policiais estão realmente fazendo um bom trabalho. (A Gazeta do Iguaçu online - 24 de setembro de 2012 - Seção Colunistas, Bico do Corvo.)

No caso deste último recorte, a ênfase é para a questão ligada ao trafico de drogas, também um problema recorrente nos espaços de fronteiras nacionais. A "reclamação" fica por conta de aquela fronteira ser sempre lembrada por estes incidentes desagradáveis, vindo de encontro com tantas outras ofertas positivas que o espaço possui, como suas belezas naturais, entre elas as Cataratas do Iguaçu.

CONSIDERAÇÕES

A partir do que encontramos nos espaços fronteiriços e no que é divulgado pela mídia local, é possível pensar de modo macro e estender os resultados de nossa interpretação para espaços similares ou até mesmo, usar o que se passa nestas fronteiras como exemplo e referência para outras, nas quais a discórdia predomina, levando ao surgimento de situações extremas de conflitos armados.

O que merece mais destaque neste momento é o papel que os veículos de comunicação produzidos em espaços de fronteiras nacionais desempenham. No caso dos blogs, sites e portais trazidos como exemplos, corroboramos com o indicativo que apresenta a mídia, como agente, no sentido de reforçar determinados posicionamentos sociais. Isto é, o destaque não fica restrito aos à divulgação de acontecimentos. É dado espaço para demonstrar o envolvimento entre povos e organizações, representantes de nações e países distintos, que encontram formas e fórmulas de efetivar uma boa convivência. As marcas identitárias e culturais podem ser diferentes, mas nem por isso, impossível de encontrar um bom termo de coexistência, o que pode representar a sustentação de um espaço de respeito à diversidade.

Podemos evidenciar na análise colocada neste texto que as organizações midiáticas locais, ao assumirem uma fala na qual consideram relevante uma postura intercultural, tornam-se sujeitos fronteiricos, provando que é possível uma convivência harmônica entre nacões distintas que habitam o mesmo espaço. Através de seus discursos – que por si só já se configuram em ação comunicativa - trazem à tona as dificuldades da vida na fronteira, indo de encontro como que é passado pela mídia dos grandes centros como espaço no qual predominam os atos ilegais. Ao colocarem em suas páginas impressas, e reproduzidas na web, elementos positivos do cotidiano fronteiriço, como edições bilíngüe, os meios de comunicação produzidos localmente e emitidos globalmente tornam-se agentes e contribuem para dar uma outra versão dos fatos, sendo esta mais equilibrada sobre o que ocorre - de bom e ruim - nos espaços de fronteiras nacionais.

Mais que tudo, as organizações midiáticas locais reconhecem o lugar como de relações interculturais, não negligenciando aquilo que emerge das interações e mantém vivas as marcas culturais de mais de uma nação – brasileira e uruguaia, ou argentina ou paraguaia – colocadas lado a lado, sinalizando para mais de uma identidade – nacional, regional, local – presente nas falas e ações, nos processos socioculturais colocados em marcha pelos fronteiriços.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Marialva. A comunicação transfronteiriça e interculturalidade. In: PERUZZO, Cicília K.; PINHO, José B. **Comunicação e Multiculturalismo**. São Paulo/ Manaus: Intercom, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

COGO, Denise. Multiculturalismo, comunicação e interculturalidade: cenários e itinerários conceituais. In: PERUZZO, Cicília K.; PINHO, José B. **Comunicação e Multiculturalismo**. São Paulo/ Manaus: Intercom, 2001.

DE CERTEAU, Michel. **A invenção do Cotidiano**: 1. A arte de fazer. 5^a. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

GARCIA CANCLINI, Nestor. **Culturas Híbridas**: estratégias para entrar y salir de la modernidad. México: Gribaldo, 1990.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. In: **Educação e Realidade**. Vol. 22, Nº. 2. Porto Alegre UFRGS, 1997.

MARTINI, Stela. **Periodismo, notícia y noticiabilidad**. Buenos Aires: Norma, 2000.

MÜLLER, Karla M. Práticas culturais em espaços nacionais fronteiriços: 'leituras da mídia local'. In: **América Platina**: educação, integração e desenvolvimento territorial: textos escolhidos. Campo Grande: Ed. UFMS, 2008.

MÜLLER, Karla M. **Mídia e Fronteira**: jornais locais em Uruguaiana-Libres e Livramento-Rivera. Tese de doutorado. São Leopoldo, UNISINOS, 2003. Site: www.midiaefronteira.com.br

MULLER, Karla M.; GERZSON, Vera R. S.; RADDATZ, Vera L. S.; BOMFIM, Ivan; PRADO, Nathália N. do. Práticas Socioculturais Fronteiriças no Jornal A Platéia: do Local ao Global. In: **Revista Intexto**. Nº 24. Porto Alegre: PPGCOM/ UFRGS, Julho/ 2011.

MULLER, Karla M.; GERZSON, Vera R. S.; RADDATZ, Vera L. S. Comunicação e Integração Latino-Americana: a participação da mídia local na construção da cultura e da identidade fronteiriça. In: **Revista Fronteiras** – Estudos Midiáticos. Vol. 12, Nº. 2. São Leopoldo: UNISINOS, maio/agosto 2010.

MULLER, Karla M.; GERZSON, Vera R. S.; EFROM, Bianca. Intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional: a binacional ACM/ACJ fronteira. In: **Anuário Unesco/Umesp de Comunicação Regional**. Vol. 12, n. 12. São Bernardo do Campo: UMESP, jan./dez. 2008. MULLER, Karla M.; RADDATZ, Vera L. S. O elemento linguístico como marca sociocultural na mídia fronteiriça. In: **Revista Galaxia**, Vol. 9, Nº 17. São Paulo: Editora da PUC/ SP, 2009.

MÜLLER, Karla M.; RADDATZ, Vera L. S. Práticas socioculturais em Uruguaiana-Libres: marcas da integração no espaço binacional. In: HAUSSEN, Dóris F.; CIMADEVILLE, Gustavo; MORAES, Osvaldo J. de. **1º Colóquio Brasil-Argentian de Ciências da Comunicação**. Santos: INTERCOM, 2007.

PADRÓS, Enrique S. Fronteiras e integração fronteiriça: elementos para uma abordagem conceitual. In: **Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais**. V. 17, n.º 1/2, jan/fev, Porto Alegre: UFRGS, 1994.

THOMPSON, John B. **A mídia e a Modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 1998.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

NOTAS

20 Mestranda em Processos e Manifestações Culturais, na Universidade Feevale. Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas (Feevale), e-mail: gisleneh@gmail.com.

21 Orientador. Doutor em Letras, área de concentração

Linguística Aplicada (PUCRS), com pós-doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem (PUC-SP/ LAEL), e-mail: ernanic@feevale.br.

- 22 Diretório existente desde 1992.
- 23 Disponível em: www.dominiopublico.gov.br. Optou-se por esse acesso, pois o portal de Teses e Dissertações da Capes (www.capes.gov.br/servicos/banco-de-teses) está indisponível, conforme aviso disponível em: www.aviso.capes.gov.br/bancodeteses/aviso.
- 24 Michel Pêcheux e Dominique Maingueneau. Alguns estudos também utilizam diretamente a proposta do russo Mikhail Bakhtin.
- 25 Refere-se à metodologia abordada pelos grupos de pesquisa de Souza-e-Silva e Figaro.
- 26 Cita-se a proposta de Dejours (1992), como exemplo, uma vez que a abordagem evidencia os aspectos psicológicos do trabalho, como prazer e sofrimento.
- 27 ¹ Relações Públicas, Jornalista e Publicitária; Mestre em Comunicação; Dra. em Ciências da Comunicação; Profa. pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

(UFRGS); Coordenadora da pesquisa "Práticas Socioculturais Fronteiriças na Mídia Online"; Membro dos Grupo de Pesquisa no CNPq "Comunicação e práticas culturais" e "Mídia, tecnologia e Cultura; Assessora *Ad Hoc* do CNPq. E-mail: km-muller@ufrgs.br

28 ² Nesta etapa da pesquisa, a equipe tem contado com a colaboração dos doutorandos Ivan Bomfim e Jandré C. Batista, e da mestranda Stefânia O. da Costa, vinculados ao PPGCOM/ UFRGS e com contribuições importantes das bolsistas de Iniciação Científica, Natália Corá T. da Cruz (PIBIC/CNPq) e Nathália Nunes do Prado (PIBIC/CNPq).

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NOS NEGÓCIOS E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO ESTÍMULO À CULTURA DE INOVAÇÃO

Leila Gasparindo²⁹ Maria Aparecida Ferrari³⁰

RESUMO

Esse artigo faz uma reflexão inicial sobre os desafios e os impactos da cultura da inovação em relação à cultura nacional e à forma brasileira de administrar. Trata de apontar a importância do processo de comunicação, segundo os princípios da comunicação excelente de Grunig (1992) e dos relacionamentos a partir da teoria da Tríplice Hélice desenvolvida por Etzkowitz (2009). Faz uma correlação entre distância de poder e cultura de inovação ao comparar os rankings dos países de maior competitividade e capacidade de inovação, usando o IDH — índice de Distância Hierárquica (HOFSTEDE, 1991). Finalmente aponta para o fato de que o paradigma da gestão comportamental de relações públicas é a forma mais adequada de estímulo a cultura da inovação.

Palavras-Chave: Relações públicas; comunicação; cultura organizacional; inovação.

INTRODUÇÃO

No mercado global a inovação tem sido cada vez mais reconhecida como um dos principais propulsores de desenvolvimento econômico e de transformações sociais e culturais resultando no aumento da competitividade de empresas e países. Entretanto, apesar do ímpeto empreendedor do brasileiro, o Brasil ainda está distante de conseguir boa *performance* na área da inovação. A novidade é que os últimos estudos globais, o Relatório de Competitividade Global para 2013-2104³¹, elaborado pelo Fórum Mundial Econômico, e o GII - Relatório de Inovação Global - The Global Innovation Index Report (GII 2013)³² apontam para a importância da cultura no processo de inovação.

De acordo com o Relatório de Competitividade Global para 2013-2104, a América Latina, apesar do crescimento econômico, apresenta estagnação geral de seu desempenho competitivo no índice de Competitividade Global (*Global Competitiveness Index* – GCI). No ranking dos 148 países analisados, o Brasil ocupa a 56º posição em 2013, oito posições abaixo em relação ao ano anterior.

No Índice de Inovação Global - The Global Innovation Index 2013 (GII 2013) o Brasil ocupa o 64º lugar no ranking mundial e é o 8º colocado na América Latina e Caribe, depois de Chile (46º), Uruguai (52º), Argentina (56º) e México (63º). Esse estudo destaca a importância da cultura no processo de inovação e analisa 142 países, dividindo-os em dois grupos: líderes de inovação e aprendizes. O GII 2013 mostra um padrão marcante de estabilidade entre as nações mais inovadoras e

conclui que o sucesso da inovação leva ao surgimento de um círculo virtuoso: uma vez que investimento atrai investimento, talento atrai talento e inovação gera mais inovação. O GII 2013 indica que muitas estratégias de inovação têm sido focadas em tentar replicar sucessos anteriores em outros lugares, como o Vale do Silício, na Califórnia. Mas o estudo faz um apontamento crítico: o fomento à inovação local requer estratégias que devem estar enraizadas nas vantagens comparativas locais, assim como no contexto e cultura da região onde são desenvolvidas as inovações.

Em uma perspectiva na qual a cultura é entendida como resultado da invenção social que é transmitida e aprendida mediante o processo de comunicação e aprendizado (TANURE, 1996), os mecanismos comunicacionais voltados à promoção da cultura da inovação são determinantes para impulsionar o empreendedorismo e a competitividade de organizações e países. Assim, discutir o estímulo à cultura de inovação no Brasil passa por reconhecer o papel estratégico da comunicação e das relações públicas, como estratégias de gestão de relacionamentos para ambientes de inovação.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: apresenta uma reflexão inicial sobre os desafios e os impactos interculturais da cultura da inovação em relação à cultura nacional e à forma brasileira de administrar. Baseia-se nos pressupostos teóricos da Hélice Tríplice (ETZKOWITZ, 2000) como uma espiral para estimular a inovação e no paradigma da gestão comportamental de relações públicas (GRUNIG, 1992) como forma de administrar relacionamentos em ambientes de inovação. Em seguida, relaciona as características da cultura de inovação com as da cultura nacional e os princípios da Comunicação Excelente

(GRUNIG, 1992). Por fim, compara os rankings dos 16 países de maior competitividade e de maior capacidade de inovação, usando o IDH – índice de Distância Hierárquica (HOFSTEDE, 1991). O texto encerra-se com as considerações finais apontando correlações entre a forma como o poder é administrado e a maior ou menor capacidade de inovação, e indicando a adoção de princípios da comunicação excelente como forma de estímulo a cultura da inovação.

A INOVAÇÃO E A TEORIA DA TRÍPLICE HÉLICE

O conceito de inovação tem evoluído e seu escopo ampliado, como pode ser observado nas várias versões do **Manual de Oslo**. ³³ A mais recente definição preconiza que inovação é a implantação de uma melhoria significativa ou desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), um novo processo, um novo método de marketing ou uma nova configuração organizacional nas práticas dos negócios, local de trabalho ou relações externas (GII, 2012).

Uma das mais importantes teorias ligadas ao tema da inovação é a Hélice Tríplice, baseada na interação entre
universidade-empresa-governo como estratégia para a evolução
das inovações na sociedade do conhecimento (ETZKOWITZ,
2000). Foi denominada de "ímpeto empreendedor" pela academia ou de "ciência empreendedora", porque advém das
pesquisas nas universidades, de capital humano qualificado e
gera a aplicação mercadológica dos resultados de pesquisa. A
conexão entre universidade, empresa e governo demanda uma
gestão estratégica dos relacionamentos entre os três setores de

forma a inspirar os públicos para a cooperação e a criação de espaços de consenso (ARANHA, 2008). Esses espaços de consenso podem ser encontrados nos parques tecnológicos e as incubadoras, que são ambientes planejados para apoiar e promover o empreendedorismo e o desenvolvimento de negócios, a fim de inseri-los posteriormente no mercado (ANPROTEC, 2010). 34

Os mecanismos comunicacionais e estímulos voltados à promoção da cultura empreendedora as redes de atores locais são fatores que contribuem para o sucesso do empreendedorismo (CAPORALI E VOLKER, 2004). Estudos de casos realizados por Gomes, Plonski e Salermo (2007) mostraram que modelos de negócios de empresas inovadoras podem ser alterados durante o desenvolvimento do produto em decorrência de informações que surgem. Aranha (2009) indica que as relações públicas, como campo especializado em gestão de relacionamentos, são essenciais para ajudar nos referidos processos de mudanças.

PRINCÍPIOS DE COMUNICAÇÃO EXCELENTE

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 vulnerabilidades. A das 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 papéis desempenhados; 10. Contexto organizacional participativo para a excelência da comunicação.

Mais adiante, 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 e usando conceitos de imagem e reputação para reforçar seus objetivos, o paradigma da gestão estratégica está embasado nos referidos princípios da Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG, 1992).

Utilizando os princípios de Grunig (1992), Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas e 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.

PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS EXCELENTES

Estudo anterior realizado por Grunig (1992) sugeriu que o contexto organizacional interno pode cultivar ou impedir a gestão da comunicação excelente. Para analisá-lo, a Teoria de Excelência aponta cinco proposições teóricas presentes em organizações que praticam as relações públicas excelentes: (1) cultura organizacional participativa ao invés de autoritária; (2) sistema simétrico de comunicação interna; (3) estruturas orgânicas ao invés de mecânicas; (4) programas que igualam as oportunidades para homens e mulheres, e minorias; (5) alta satisfação no trabalho entre os funcionários. A conclusão foi sintetizada por Grunig ao afirmar que:

Os resultados da nossa pesquisa demonstraram conclusivamente que relações públicas excelentes serão bemsucedidas em uma organização com estrutura orgânica, cultura participativa e sistema simétrico de comunicação e na qual existam oportunidades para mulheres e minorias raciais e étnicas [...]. Nossos dados demonstraram 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, 2009, p.62)

A estrutura orgânica permite aos funcionários da organização participar das tomadas de decisões contando, portanto, com um processo decisório não centralizado na alta direção. Grunig (2009) evidenciou que a comunicação simétrica não ocorre em organizações com estrutura centralizada, hierárquica e de cultura autoritária.

CULTURA DE INOVAÇÃO

Godoy e Peçanha (2009) analisaram cultura organizacional e processo de inovação e, segundo os autores, a cultura da inovação conta com muitos estudos empíricos recentes, (MAVONDO; FARREL, 2003; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; SOLOMON; WINSLOW; TARABISHY, 2002; STRINGER, 2000; e AHMED, 1998) que mostram que organizações inovadoras têm certas características culturais distintas das demais. Entre as características da cultura de inovação estão: a comunicação clara e aberta, o encorajamento da expressão de opiniões e o compartilhamento de conhecimentos. Todos indicadores apontam que a comunicação simétrica, segundo Grunig (1992) é mais adequada para os ambientes de inovação.

A pesquisa realizada por Ferrari (2000) dimensionou a vulnerabilidade em duas instâncias: a externa, que são que são riscos, ameaças e impactos provocados por agentes do entorno,

mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas; e a interna, que pode ter sua origem na falta de processos planejados, propiciando o surgimento de conflitos e da falta de harmonia nos relacionamentos, com eventuais impactos para a organização. Um importante impacto interno que pode ser gerado em organizações é o choque entre os valores da cultura da inovação e os da cultura organizacional brasileira, calcada em centralização de poder e autoridade hierárquica, questão que também foi levantada por Ferrari (2000) ao analisar a influência dos valores organizacionais na definição dos modelos de comunicação e relacionamento.

A CULTURA NACIONAL COMO UM DOS PILARES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Na definição de Hofstede (1991), um dos mais reconhecidos autores no estudo da cultura organizacional, cultura é uma programação mental, que diferencia um grupo de outros e é partilhada coletivamente. "É resultado de processos de aprendizagem adquiridos desde a infância e em diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da vida (HOFSTEDE, 1991, p. 18). Para o autor, esses diferentes níveis de programação correspondem a diferentes níveis de cultura, advindas de diferentes origens: da nacionalidade, da regionalidade e/ou do nível étnico e/ou religioso e/ou linguístico; da geração a qual pertence, da origem social, da escolaridade e da profissão exercida, da organização ou empresa a qual o trabalhador está associado, entre outras. Assim, é possível considerar que a cultura da inovação diferencia um grupo específico de profissionais

dedicados à pesquisa, ao conhecimento científico e tecnológico e ao empreendedorismo inovador e é partilhada coletivamente envolvendo uma gama de atores e redes sociais ligadas à inovação.

Hofstede (2003) mostra que as diferenças culturais são manifestadas por quatro camadas: símbolos, heróis, rituais e, no centro estão os valores. Empresas que hoje são referência mundial em inovação, como Apple, Microsoft, Facebook e Google ajudaram a construir uma cultura da inovação ao disseminar a história de seus empreendedores como heróis de uma nova geração, que ocupam as telas de cinema e inspiram empreendedores de todo o mundo.

IMPACTO DE VALORES CENTRAIS

Schein (1983, 1986) preconiza a cultura organizacional dividida em três camadas: a) premissas básicas, composta por valores fundamentais, pensamentos e sentimentos; b) normas e valores, composto pelas aspirações e a visão de certo e errado de um grupo: c) artefatos e produtos, que são os comportamentos visíveis construídos por histórias, mitos, heróis, lendas, símbolos, ritos e rituais. É nessa terceira camada que estão os elementos mais perceptíveis que inspiram uma legião de empreendedores de todo o mundo e os ligam à cultura da inovação.

Além dos artefatos mais visíveis, para inovar é imprescindível o compartilhamento de valores e pressupostos relacionados à inovação. Esses são, na verdade, o centro e a essência da cultura da inovação. Propósitos como a importância do trabalho ser desafiante e a garantia de reconhecimento são, na verdade alguns dos valores centrais compartilhados por pessoas inovadoras.

Em busca de competitividade, muitas empresas buscam implantar uma cultura de inovação em seu ambiente e Tanure (1996, p. 16) justifica de maneira precisa quando afirma que "a cultura é o resultado de uma invenção social, ou seja, uma estrutura de significados socialmente estabelecida, e traz, pois, o germe, se não da negação, pelo menos de sua transformação, dando-lhe a possibilidade de mudança ao longo do tempo". Segundo a autora, a mudança cultural na organização acontece do ponto de vista do negócio ou da gestão. "A cultura brasileira, com suas características e especificidades, impacta o modelo de gestão das empresas" (TANURE, 2010, p. 15) e, consequentemente, traz desafios para aqueles que desejam estimular a cultura da inovação no país ou em uma empresa específica.

AS DIMENSÕES PROPOSTAS POR HOFSTEDE

Para analisar a influência da cultura nacional em relação a cultura organizacional, Hofstede realizou uma investigação empírica da presença da IBM em mais de 60 países (1980, 1991, 2001), com base em análise estatística realizada com trabalhadores ocupando postos de trabalhos idênticos nos diferentes países. Segundo o estudo, as culturas nacionais diferem em cinco 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 na forma de gerir a incerteza; e) orientação de curto *versus* longo prazo.

Depois de três décadas Tanure (2010) usou como base os dados e dimensões de Hofstede e realizou uma comparação da gestão brasileira com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. Nesse estudo mais atual, o índice de distância de poder ficou inalterado, migrando de 69 pontos para 75, demonstrando que "a hierarquia e a concentração de poder continuam como fortes dimensões na sociedade brasileira" (TANURE, 2010, p. 42).

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 igualitária. "Várias pesquisas demonstram que os Estados Unidos têm baixo índice de distância de poder. Os americanos são mais individualistas e rejeitam a autoridade excessiva" (TANURE, 2010, p. 35), Como outros países da América Latina, o Brasil apresenta alto índice de distância hierárquica e, consequentemente, 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 novo estudo de Tanure (2010) mostra que o brasileiro tem grande capacidade de lidar com as incertezas, refletida na

característica do 'jeitinho brasileiro' que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade. Esse conjunto de características é bastante favorável a uma cultura da inovação, uma vez que reforça a facilidade de orientação ao mercado (TANURE, 1996). Pesquisa desenvolvida com 2,5 mil executivos brasileiros que tinha como objetivo identificar o modelo brasileiro de administrar (TANURE, 1990) demonstrou 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 ambiguidade 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, privilegiando o bom relacionamento.

A cultura da inovação se baseia na autonomia, enquanto que 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). O quadro 1 apresenta uma comparação entre as características da cultura nacional e as da cultura de inovação e as teorias apresentadas o que nos permite constatar que a forma como o poder é administrado, de forma centralizada ou descentralizada, pode garantir autonomia ou maior dependência com os liderados, além de interferir na maior ou menor capacidade de inovação.

Quadro 1

DIMENSÕES CULTURAIS	CULTURA NACIONAL	CULTURA DA INOVAÇÃO	RELAÇÕES PÚBLICAS EXCELENTES
Distância hierárquica, Relação com autor- idade, forma de aceitar a desigualdade	Gestão autoritária Alta distância hierárquica	Gestão participativa Baixa distância hierárquica	Cultura participativa
	Estrutura mecânica Centralização de poder Baixa participação nos processos decisórios	Estrutura orgânica Descentralização de poder Encorajamento da autonomia	Estrutura orgânica Descentralização de poder Participação na tomada de decisão
Coletivismo x Individualismo	Coletivismo Valoriza o relacionamento Demonstração de emoções e sentimentos	Meritocracia Reconhecimento a esforços e conquistas Trabalho desafiante	Alta satisfação no trabalho entre funcionários
	Comportamento per- sonalista (rede de ami- gos/parentes) Postura paternalista – líder Postura de telespecta- dor – liderado Relação de interdependência líder- liderado	Comportamento empreendedor Encorajamento da autonomia Comprometimento e envolvimento Relação de apoio entre líder-liderado	
Grau de controle da incerteza, Grau de	Baixo nível de controle de incerteza;	Tolerância ao risco e ambiguidade	

tolerância perante o desconhecido; formas de gerir a incerteza; controle das emoções;	capacidade de lidar com a incerteza; flex- ibilidade; adaptabilid- ade, criatividade; baixa tolerância ao conflito	Tolerância ao conflito	
Grau de masculinid- ade/feminilidade, diferenças entre os papéis masculino e feminino	Valores mais femininos Multiculturalidade	Multiculturalismo e interfuncionalidade, as pessoas com ideias pertencem a todos os níveis hierárquicos e diferentes funções	Força de tra- balho diversi- ficada, igualdade de trabalho entre homens, mul- heres e minorias
Comunicação	Baixa participação nos processos decisórios de opiniões; objetivos claros, definidos e compartilhados		Sistema simétrico de comunicação interna
Fonte: Hofstede (1991)	Fonte: Hofstede, Ta- nure (2011)	Fonte: Godoy, Peçanha, (2009) Kotler (2011)	Fonte: Grunig, Ferrari e França (2011 – 2º edição

FONTE: AS AUTORAS

ESTUDO COMPARATIVO

Conforme exposto na introdução, esse estudo trata dos desafios comunicacionais para melhorar o estímulo à cultura de inovação no Brasil e, consequentemente reforçar a importância da gestão da comunicação e dos relacionamentos para promover uma cultura favorável à inovação nas empresas

brasileiras. Grunig (2009) evidenciou que a comunicação simétrica não ocorre em organizações com estrutura centralizada, hierárquica e de cultura autoritária, sendo a Teoria da Comunicação Excelente mais bem-sucedida em organizações com estrutura orgânica, tomadas de decisões descentralizadas e gestão participativa.

Assim, nosso estudo usou o índice de distância hierárquica (IDH) de Hofstede para averiguar se há uma correlação entre a distância hierárquica e a prática da cultura de inovação presente nos países de maior índice de competitividade e de capacidade de inovação. Foram analisados os 16 países considerados mais competitivos e inovadores segundo o índice de Competitividade Global (*Global Competitiveness Index –* **GCI**) do Relatório de Competitividade Global para 2013-2104, elaborado pelo Fórum Mundial Econômico e o Índice de Inovação Global – *The Global Innovation Index* 2013.

No ranking baseado no índice de competitividade Global são analisados 148 países. No topo está Suíça (1º), seguido por Singapura (2º), Finlândia (3º), Alemanha (4º) e EUA (5º), Suécia (6º), Hong Kong (7º), Países Baixos (8º), Japão (9º) e Reino Unido (10º), Noruega (11º), Taiwan-China (12º), Qatar (13º), Canadá (14º), Dinamarca (15º) e Áustria (16º).

No ranking baseado no índice de Inovação Global – **The Global Innovation Index** 2013 foram analisados 142 países, que estão divididos em dois grupos: líderes de inovação e aprendizes. No *ranking* do GII 20013 no topo da lista de inovadores mundiais deste ano, estão: Suíça (1º), Suécia (2º), Reino Unido (3º), Holanda (4º), Estados Unidos (5º), Finlândia (6º), Hong Kong (7º), Cingapura (8º), Dinamarca (9º), Irlanda (10º), Canadá (11º), Luxemburgo (12º), Islândia (13º), Israel

(14º), Alemanha (15º) e Noruega (16º). Com a proposta de verificar se quanto menor distância hierárquica, mais presente e melhor aplicada é a capacidade de inovação nos países analisados, apresentamos o quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Países mais competitivos e inovadores X menor índice de Distância Hierárquica

RANKING IDH ÍNDICE DE MENOR DISTÂNCIA HIERÁRQUICA (HOFSTEDE, 1991)	RANKING ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL 2013/14	RANKING – ÍNDICE DE INOVAÇÃO GLOBAL – GII 2013
Áustria	Suíça	Suíça
Israel	Singapura	Suécia
Dinamarca	Finlândia	Reino Unido
Nova Zelândia	Alemanha	Holanda
Irlanda	EUA	EUA
Suécia	Suécia	Finlândia
Noruega	Hong Kong	Hong Kong
Finlândia	Países Baixos	Singapura
Suíça	Japão	Dinamarca
Grã-Bretanha	Reino Unido	Irlanda

Alemanha	Noruega	Canadá
Costa Rica	Taiwan, China	Luxemburgo
Austrália	Qatar	Islândia
Holanda	Canadá	Israel
Canadá	Dinamarca	Alemanha
EUA	Áustria	Noruega

QUADRO 2 - FONTE: DESENVOLVIDO PELAS PESQUISADORAS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo desenvolvemos um pressuposto que trata de mostrar que a menor distância hierárquica nos países pode ser um grande impulsor para a inovação e criatividade. A comparação realizada entre as características da cultura nacional e as da cultura de inovação nos permitiu correlacionar que quando o poder é administrado de forma mais descentralizada, gerando mais autonomia nos liderados, interfere na maior capacidade de inovação. Ou seja, menos autoridade gera mais espaço para inovação. Assim como quando poder é centralizado, gerando maior dependência dos liderados, reduz a capacidade de inovação.

Com base nesse pressuposto de Hofstede (1991) 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.

Em uma comparação preliminar entre os dois principais rankings mundiais que medem a competitividade e a capacidade de inovação dos países, é possível constatar que 12 dos 16 países citados estão presentes em ambos os rankings, apesar de ocuparem posições diferentes. Ou seja, há um grupo de 12 países que estão presentes entre os 16 mais competitivos e os 16 mais inovadores do mundo. Os países presentes nos dois rankings, em posições similares ou diferentes, são: Suíça, Singapura, Suécia, Finlândia, Reino Unido, Alemanha, EUA, Hong Kong, Holanda, Noruega, Canadá e Dinamarca.

O referido estudo demonstra que os países considerados mais inovadores e competitivos são aqueles nos quais a cultura da inovação está mais presente e que contam com menor distância hierárquica. 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 e até mesmo essencial para os ambientes de inovação como forma de estimular a cultura de inovação. E que as relações públicas, como atividade de consultoria de gestão de relacionamentos é essencial para ajudar os processos de mudanças gerados pela inovação.

Como é possível constatar no quadro 1, os valores da cultura da inovação se contrastam com algumas características da cultura organizacional brasileira, ainda calcada na centralização de poder e na autoridade hierárquica. A cultura de inovação

pregoa menos autoridade hierárquica e mais autonomia aos liderados, estando mais alinhada aos novos paradigmas comunicacionais que se baseiam em simetria, colaboração e interatividade.

Os princípios da comunicação excelente de Grunig (1992) são mais efetivos em culturas participativas, e portanto, mais indicados para estimular os relacionamentos gerados com base na teoria da Tríplice Hélice desenvolvida por Etzkowitz (2009) e motivar a cultura de inovação. Os ambientes de inovação são excelentes lócus de empreendimentos para o desenvolvimento de *startups*, uma vez que estas necessitam de potenciais criativos o que pressupõe que os ambientes de inovação são ricos espaços para a troca de experiências e conhecimento entre empreendedores, o que é menos comum encontrar em ambientes organizacionais convencionais.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC. **Estudo, Análise e Proposições sobre as In- cubadoras de Empresas no Brasil** – relatório técnico. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos
Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Brasília: Anprotec, 2012. Disponível em: htt-

tp://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/

Estudo de Incubador-

as Resumo web 22-06 FINAL pdf 59.pdf. Acesso em 15 de outubro de 2012.

ARANHA, José Alberto Sampaio. Incubadoras. In: PAROLIN, Sonia Regina Hierro (org.), VOLPATO, Marcilia (org.) *Faces do Empreendedorismo Inovador*. Curitiba: FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, 2008. P. 37-68.

CAPORALI, R.; VOLKER, P. *Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais*. http://www.fiec.org.br/artigos/competitividade/apl-sebrae/apl-sebrae.pdf Acesso em: 03 jun. 2013.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice**: universidade-indústria-governo: inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida. **Teorias e estratégias de Relações Públicas**. In: Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. KUNSCH, Margarida Maria Kohling (org.) São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.

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.

GODOY, Renata Semensato Pereira de: PECANHA, Dóris Lieth

Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicosociológico em empresa de base tecnológica. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 29, n. 1, jun. 2009, p. 142-163. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/sci-elo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&Ing=pt8

. Acesso em 28 dez. 2012

GOMES, Leonardo A. de Vasconcelos; PLONSKI, Guilherme Ary; SALERMO, Mario Sergio. *Planejamento e desenvolvimento de spin-offs acadêmicos*. In: PAROLIN, Sonia Regina Hierro (org.).

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. *Relações Públicas:* teoria, contexto e relacionamento. 2ª. Edição, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

GRUNIG, J.E., KIM, J. **Astions speak louder than words**. Insight Train. New York. 2011, P. 36 - 51.

GRUNIG, J. E. (org.) *Excellence Public relations and Communication Management*. New Joersey, Lawrence Erlbaum, 1992.

iDisc. *Marketing and Public Relations*. Good practice. InfoDev. Disponível em: http://www.idisc.net/en/Article.185.html. Acessado em 28 de out. de 2012.

INFODEV. **Conselho da Incubadora**. Good pratice. InfoDev. Disponível em:

http://www.idisc.net/en/Publication.325.html. Acessado em 30 de dezembro de 2012.

MBC/FINEP/MCT. *Manual de inovação*. Brasília, MBC, 2008. Disponível em: http://www.inovacao.usp.br/images/pdf/Manual%20de%20Inovacao%20-%20MBC%20-%202008.pdf acessado em 06/07/2012.

NBIA, *Incubating Success*: Incubation Best Practices that lead to successful new ventures, University of Michigan, NBIA, 2011. Disponível em: http://edaincubatortool.org/pdf/
NBIS%20Brochure-Incubating%20Success NBIA FINAL-3.pdf
Acesso em 25 de out. de 2012.

RENAULT, Thiago Borges. *A criação de spin-offs acadêmi-cos:* o caso da COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Tese (doutorado) – UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção UFRJ/COPPE, 2010.

RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZAÇÃO, XXVI CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO. 2003, Belo Horizonte/MG. *Relações Públicas e sua função estratégica*. Minas Gerais: Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari, 2003. Disponível em: http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/ NP5FERRARI.pdf . Acesso em 15 de nov 2012.

SERRA, B., SERRA F., FERREIRA, M. P., FIATES, G. *Factores fundamentais para o desempenho das incubadoras*, Relatório da Série GlobADVANTAGE Working paper series; n.o 63, 2010. Disponível em: http://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/386.

TANURE DE BARROS, B., PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de Administrar*. São Paulo, Atlas, 1996.

NOTAS

- 29 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 Empreendorismo Inovador, Coleção Inova, Vol. III, do Sistema FIEP Federação da Indústria do Paraná, 2008. E-mail: leilag@tramaweb.com.br
- 30 . Mestre e doutora pela ECA/USP e docente e pesquisadora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da mesma instituição. Diretora editorial da Abrapcorp. Co-autora das obras, Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos, com James E. Grunig e Fábio França, 2ª. edição 2011; Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas, 2011 e Gestión de Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones, 2012, ambas com Fábio França. É professora-visitante de várias universidades latino-americanas. Email: maferrar@usp.br.
- 31 Divulgado em 3/9/2013, o **Relatório Global de Competitividade** tem como base os dados do Índice de Competitividade Global, desenvolvido para o Fórum Econômico Mundial. No Brasil, faz parceria com a Fundação Dom Cabral e o Movimento Brasil Competitivo. São analisados em 148 países, 12 quesitos básicos, entre eles a capacidade de inovação. Documento na íntegra, disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF GlobalCompetitivenessReport 2013-14.pdf

- 32 O estudo completo **The Global Innovation Index Report** 2013 foi divulgado em 1º de julho de 2013 e é realizado anualmente pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), Instituto Insead e Universidade Cornell. Pode ser acessado no link: http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=qii-full-report-2013
- 33 Foi editada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCqDE), em 1990, a primeira edição do Manual de Oslo Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, que tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. A Finep é responsável pela edição em português. Atualmente na 3ª edição. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual de oslo.pdf
- 34 Relatório técnico publicado pela Anprotec e o MCTi (2011) aponta que no Brasil existem aproximadamente 384 incubadoras em funcionamento e apoiando 3.764 empresas, sendo que 2.509 empreendimentos já graduaram.

CULTURA BRASILEIRA E CULTURA LATINO-AMERICANA: TRAÇOS E CARACTERÍSTICAS

Maura Padula³⁵

RESUMO

A proposta deste artigo é fazer uma releitura de estudos sobre cultura brasileira e cultura latino-americana, considerando a interconectividade global que rompe as barreiras do espaço e do tempo com maior frequência e, finalmente altera o contexto no qual são pautados valores e comportamentos da sociedade. Também aponta aspectos culturais relevantes que acabam por interferir, positiva ou negativamente, no nível de competitividade organizacional e na integração político-econômica do bloco latino-americano. Destaca mudanças já observadas em estudos clássicos, como de Hofstede (1980; 1992) e de Ogliastri (2005), fazendo uma reflexão entre os enfoques de autores que tratam da temática da cultura e interculturalidade.

Palavras-chave: Cultura brasileira; Cultura Latino-americana; Integração Cultural; Globalização.

INTRODUÇÃO

A mudanca na relação espaço-tempo, decorrente do avanco da tecnologia e da globalização criou uma nova forma de interação entre pessoas, de diferentes países e culturas, impactando na sua forma de ver o mundo, nas suas atitudes e valores e, consequentemente, nas suas relações nas organizações. Para avaliar esse processo no Brasil e nos demais países da América Latina buscamos, neste artigo, revisitar alguns estudos já realizados sobre as características e tracos culturais americanos, analisando-os sob uma nova realidade. A análise do conteúdo foi feita com base na teoria proposta por Vercic, Grunia & Grunia (1996, p. 40), adaptada do modelo de "flexibilidade estruturada", de Brinkerhoff e Ingle (1989), que considera que as leituras e interpretações devem ser feitas a partir da análise de contextos e estabelecem cinco variáveis: o sistema político-econômico local, o nível de desenvolvimento do país (IDH), a cultura, a existência de grupos de pressão e o papel dos meios de comunicação, que totalmente relacionado aos sistemas políticos, econômicos e culturais, ganharam forca com as mídias digitais e redes sociais, principalmente pelo seu poder viral.

Entre os diversos estudos retomados, destacamos o trabalho feito por pesquisadores do Estudo Globe³⁶. Ogliastri *et.al*, fez um recorte dos dados obtidos neste estudo em 10 países da América Latina: Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, México e Venezuela e procurou responder às seguintes perguntas: Existe homogeneidade cultural e de liderança organizacional entre os países da América Latina? Quais são as diferenças entre a América Latina e o resto do mundo em relação às preferências culturais e liderança organizacional?

CULTURA E GLOBALIZAÇÃO

O estudo de cultura tornou-se ainda mais importante pela própria diversidade que a caracteriza e que, conforme atestado por diversos autores, interfere diretamente nas relações socioeconômicas, políticas e organizacionais. Não se trata de uma tarefa simples, pois a riqueza de perspectivas e de focos de análise reflete na conceituação do termo, que tem uma infinidade de definições, dadas ao longo do tempo.

Geertz (1989) parte do pressuposto que cultura é algo compartilhado pelos homens, que para tanto, utilizam-se de elementos simbólicos. O autor endossa o conceito defendido por Max Weber, de que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu e que cultura são essas teias e a sua análise, e assim a define "não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significados" (GEERTZ, 1989, pg. 15). Complementando o raciocínio, o autor reforça o fato que de que, para se entender cultura, é preciso analisar também o contexto em que o homem está inserido. Não basta compreender as relações no sentido físico, é necessária a atribuição de significado aos atos humanos, aos elementos ou a sentimentos, pois a sua compreensão está atrelada a um contexto de referência. Ratificando esse pensamento, para Ferrari,

cultura pode ser compreendida como a maneira de entender um determinado contexto e de nele atuar. Ela é o resultado da experiência humana, ou seja, é própria de cada sociedade na qual as ideias ou premissas dão sentido ao mundo e também permitem a interação entre os elementos que a compõem. (FERRARI, 2011, P. 145)

Independentemente das divergências no conceito, há consenso de que, para se responder coerentemente a uma sociedade, é preciso compreendê-la nas suas mais específicas particularidades. Para Laplantine (1988), se o homem ficar preso a uma única cultura será cego não apenas à cultura dos outros, mas também míope em relação a sua própria.

Neste sentido, a Antropologia Cultural desenvolve estudos e levanta questões que nem sempre são novas, mas que ocorrem sob novas condições, a partir de novas análises que foram intensificadas com a globalização e impôs "uma nova era de interação entre países, economia, povos e culturas" (FINURAS, 2011, p. 26). O contato advindo desta nova fase da humanidade impõe um aumento significativo de contatos e interações entre culturas e povos, promovido por um novo regime de produção "espaço-tempo" (CANCLINI, 2002, p.47; HALL, 2011, p.67), interferindo, de forma rápida e constante, na cultura local, com destaque para o papel facilitador da tecnologia neste processo (Ferrari, 2011).

Surgem, neste cenário, dinâmicas que conferem uma nova singularidade à sociedade e às organizações. Finuras (2011, pg. 26-28) aponta, como consequência da globalização, a existência de novos atores, criados a partir das sociedades multinacionais, de novos mercados, de novas regras e normas, com ênfase à privatização, ao crescimento da democracia e da consciência ambiental, e a acordos multilaterais que expõe, como nunca, diferentes governos nacionais. Destaca os novos instrumentos de comunicação e transmissão de dados e

informações, que reduzem o espaço e o tempo entre as pessoas e fazem desaparecer as fronteiras, não apenas sob o ponto de vista econômico, mas também de ideias, normas, hábitos, heróis, símbolos e rituais. O autor destaca que nas organizações há mudança de paradigma de gestão, a partir da falência de paradigmas clássicos: da especialização para a transversalidade, da centralização para a unidade de comando descentralizado, e do auto-controle para o hetero-controle, com surgimento de novos centros de poder.

CULTURA BRASILEIRA

A análise evolucionista da cultura brasileira é marcada pelo aspecto racial, na mestiçagem entre o branco, o índio e o negro. Entretanto, esse cruzamento de raças não foi algo espontâneo, como explica DaMatta (1997), pois o índio exerceu uma posição passiva frente à chegada do branco e o negro veio para o Brasil sob regime de escravidão. Essa "mestiçagem forçada" é responsável por uma falsa igualdade de raças no país, que tem, até os dias atuais, a figura do branco em melhores posições socioeconômicas. Para o autor, o brasileiro aceita a mestiçagem, mas não permite uma verdadeira igualdade de raças, ao que chamou de "racismo à brasileira", uma forma sutil de esconder uma sociedade hierarquizada, formada desde o período pós-independência, com a "fábula das três raças", para justificar as desigualdades sociais.

É também do período colonial que vem a pouca adesão do brasileiro ao trabalho manual, uma atividade vista como degradante e humilhante, feita por escravos. DaMatta (1997) associa essa característica à religião, mais especificamente, à tradição católica romana, para a qual o trabalho era visto como castigo, diferente da visão calvinista, que tem no trabalho uma perspectiva de salvação, e esclarece a escolha dos heróis brasileiros: o malandro, o renunciador ou santo e o Caxias, o cumpridor de leis, que obriga os outros a trabalhar.

Além do hibridismo imposto em sua formação, o Brasil também assimilou culturas imigrantes diversas, como os italianos, alemães, japoneses, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, etc. e, por isso, dá a impressão de viver um verdadeiro caos cultural (Freitas, 1997). "Se ainda somarmos nossas diferenças regionais, vamos ter a sensação de que o Brasil é um país composto por vários países de culturas próprias" (FREITAS, 1997, P. 42).

Autores evolucionistas, a partir da questão racial atribuem traços que traduzem os valores dos brasileiros, como pode ser observado no Quadro 1, no qual , Barroso (2010, p.55-65) destaca como principais hierarquia, cordialidade, personalismo, formalismo, valorização do estrangeiro e paternalismo.

Quadro 1: Traços e Características da Cultura Brasileira.

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
Hierarquia	Centralização de poder nas mãos de poucos. Excessivo distanciamento entre os grupos sociais. Passividade dos comandados mediante desigualdade.
Cordialidade	Ordeiro, conformado e pacato.

	Cordialidade expressa na terminação "inho", para pessoas e objetos. Tenta ser simpático e evita conflito. "Não" afeição ao conflito, pois o conflito questiona a situação atual (hierarquia e dominação) e isso não interessa aos líderes. Comportamento de faz de conta: "para inglês ver".
Personalismo	Relações sociais marcadas pela figura da pessoa, por sua importância: indivíduo é valorizado pelas suas relações pessoais. Quando se depara com homogeneidade legal, apela para as relações de intimidade. Coloca o indivíduo e suas relações pessoais como prioritário Situação que favorece a concentração de poder. Lideranças carismáticas: líder que faz papel de pai ou com amplo poder, em proveito de amigo e rede de relacionamentos. Heróis, que quando são fundadores da empresa tornam-se mitos.
Formalismo	Hiato entre direito e fato Tem caráter seletivo: depende de quem está envolvido Discrepância entre a conduta concreta e a norma, sem que implique em punição ao infrator. Sociedade e organizações brasileiras se pautam fortemente no aparato, o que acabou por gerar uma formalização excessiva, que abriu espaço para a flexibilização das regras (jeitinho), a fim de "destravar" ações.
Valorização do estrangeiro	Existência de modelos de "inconscientes coletivos": o padrão de excelência de felicidade (arquétipo) no Brasil é o estrangeiro Importa ideias, práticas e valores. Influência de trabalhos acadêmicos internacionais Grandes empresas importam modernismo, a fim de dar identidade às elites.
Paternalismo	Existência do pai-patrão: mistura entre o vetor econômico e os laços pessoais e de amizade Estabelecimento de proteção e estreitamento dos laços de relação.

FONTE: ADAPTADO DE BARROSO (2010, p.55-65)

Para Barroso (2010), algumas características culturais acabam por colocar o Brasil em desvantagem na questão da competitividade organizacional mundial, como o "jeitinho brasileiro", caracterizado na distância de poder e hierarquia, flexibilidades, personalismo e formalismo, situado a meio termo entre o favor e a corrupção. Outro ponto citado pelo autor é a célebre frase "você sabe com quem está falando?", uma prática socialmente estabelecida no país, que marca a distância social e busca impor a superioridade em relação ao outro.

Freire (1997, p. 44) dá sua versão para definir os traços mais influentes da cultura brasileira no âmbito organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Notam-se pontos comuns entre os autores, como a questão da hierarquia e personalismo. Os traços da malandragem, para o autor, são caracterizados pela flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e o jeitinho; o sensualismo foi identificado a partir da herança dos africanos. Já ao perfil aventureiro identifica-se um povo mais sonhador do que disciplinado e com tendência à aversão ao trabalho manual, conforme também já abordado por DaMatta (1997).

O Estudo Globe pautou sua análise a partir de nove variáveis, seis das quais baseadas no estudo de Geert Hofstede (1980, 1992): Assertividade, Individualismo x Coletivismo, Coletivismo na organização familiar, Distância do poder, Evitar incerteza, Igualdade de gêneros, Orientação ao desempenho, Orientação para o futuro e Orientação humana. O recorte feito por Ogliastri at al (2005) sobre a América Latina considerou a opinião de 1.400 gerentes de nível médio, apurando o que

pensavam ou como descreviam a cultura do seu país, características e valores (descrição da situação real), e como eles julgavam que deveria ser (situação ideal).

Já apontando alguma mudanca em relação ao estudo feito por Hofstede 25 anos antes, no qual o patrão típico era o homem - assertivo e decidido, preocupado em ganhar dinheiro e avançar na carreira -, o estudo de Ogliastri aponta que, apesar de manter características masculinas, há uma vontade de mudar, manifestada pelos entrevistados, o que pode significar uma tendência à incorporação de traços femininos na gestão. No estudo Globe, o Brasil está entre os países do mundo com major desejo de valorizar os relacionamentos e incorporar comportamentos menos agressivos. Esses dados coincidem com a análise sobre igualdade de gêneros, na qual o Brasil demonstra o preconceito em relação à mulher, com salários mais baixos para a mesma função, por exemplo (Observatório Brasil de Gêneros, 2013), mas a própria existência de uma instituição para monitorar tais atitudes também demonstra o desejo de dirimir as diferencas.

Entende-se a questão da agressividade quando se observa a distância de poder: o Brasil mostra-se elitista e extremamente hierarquizado, com grande distância de poder. O estudo sugere que tal característica se deve à origem histórica dos países latinos, ligada ao Império Romano, mas assim como na questão da agressividade, demonstra insatisfação com a situação e o desejo de mudar.

Uma característica já apontada no estudo de Hofstede e ratificada pelo Estudo Globe é que o Brasil aprendeu a conviver com a incerteza, mas há o desejo de mudar, a fim de dar maior segurança ao mundo corporativo.

No Brasil, o coletivismo familiar é bastante forte, até mais do que se desejaria, mas em relação à sociedade, ainda há um grande gap^{37} a ser preenchido. A sociedade brasileira mostra-se mais individualista que a média mundial, longe dos valores coletivistas apontados por Hofstede (1980, 1992), mas já se mobiliza, por meios de grupos de pressão, para mudar tal realidade. Esse mesmo perfil individualista do brasileiro aparece também em relação à visão e comportamento humanista, item no qual o Brasil apresenta um dos mais baixos índices do mundo.

Um traço da cultura brasileira que repercute negativamente no mundo corporativo é o imediatismo e a falta de foco em desempenho. Os brasileiros pensam no hoje, sem se preocupar com o futuro, estando em desnível com a média mundial. A orientação para desempenho também está aquém do desejado, uma preocupação dos executivos brasileiros.

Analisando esse fato a partir do modelo de flexibilidade estruturada proposto por Vercic, Grunig & Grunig (1996) podese entender o processo pelo qual vive o povo brasileiro, começando pelo crescimento do IDH. Vimos que, mesmo mantendo a 85ª posição no ranking mundial de 2013, o IDH no Brasil melhorou nos últimos anos e o item que mais contribuiu para isso foi a educação, com o aumento na média de anos de estudo de pouco mais de dois anos para 7,2 anos. Entre os municípios brasileiros, 85% saíram da faixa de "muito baixo desenvolvimento humano" nos últimos 20 anos, segundo classificação criada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Entre os 5.565 municípios brasileiros, 32

(0,57%) são considerados de "muito baixo desenvolvimento humano".

O crescimento nos índices de IDH pode representar uma tendência de aumento no nível de participação dos cidadãos nos sistemas político e econômico locais, além de comprometimento com práticas sustentáveis e com a ética. O movimento nas ruas contribui com a formação de novos grupos de pressão, que hoje contam com a poderosa arma para se articular: a comunicação em rede.

CULTURA LATINO-AMERICANA: UMA HISTÓRIA DE NEGAÇÃO

Ao repensar o que significa ser latino-americano nos dias de hoje, Canclini (2008, p.12) afirma que é "interpretar a persistência e as mudanças de uma história conjunta em permanente negação". O autor explica sua afirmação em estudo feito na Argentina e no México, países diferentes em muitas questões culturais, mas que mantém em comum o fato de não guererem ser latino-americanos. Ele afirma que "A Argentina branca e portenha, para se distinguir do continente, virou as costas para suas províncias indígenas e mestiças e menosprezou a solidariedade que recebeu da América Latina durante a aventura das Malvinas" (Canclini, 2008, p.11), sentindo-se mais europeia do que latina, até a crise econômica de 2001 retirar-lhe os recursos que a permitiam imaginar-se diferente. Já o México, mesmo orgulhoso de sua história e de sua mistura multiétnica, deixou clara sua posição quando o secretário da Economia do país declarou, em 2002, não haver motivo de preocupação com as desordens sul-americanas, pois o México estava vinculado à América do Norte.

O posicionamento de Canclini é, de certa forma, ratificado no estudo de Ogliastri (2005). O espaço entre "o que é" e o que os entrevistados na pesquisa "desejavam que fosse" (gap) foi grande na maioria das nove variáveis analisadas, já citadas neste artigo, o que demonstra uma insatisfação com a situação atual de seus respectivos países, uma forma de negação.

Detalhando essas variáveis é possível perceber que parte da insatisfação acontece porque, ao manter certas características, os executivos e o país como um todo, perdem competitividade. O Estudo Globe reforça o desafio, já apontado por Hofstede (1980, 1992), de que os países da América Latina, em sua maioria, precisam diminuir os níveis de incerteza quanto ao seu futuro, inclusive para atrair investimentos e gerar novos empregos. Todos os países avaliados ficaram abaixo da média mundial neste item e não estão satisfeitos com isso. Três países estão no extremo baixo: Venezuela, Guatemala e Bolívia, não tendo regras nem políticas claras, há pouca ordem e muita improvisação. Há um grande vácuo entre o que são e o que desejariam ser. O ponto positivo identificado a partir desta característica é que o ambiente de incerteza "gera" pessoas mais tolerantes, menos rígidas e mais criativas.

Os países latinos da Europa e da América estão entre os mais elitistas no mundo, talvez pela sua origem histórica, como já comentada anteriormente (Império Romano), mas são os que mais desejam tornarem-se igualitários. Os dados surpreenderam quando confirmaram que os latinos mantêm valores mais elitistas que os anglo-saxões.

Quanto à igualdade de gêneros, mesmo mudando rapidamente, o estudo mostrou que ainda existem diferenças entre homens e mulheres na América Latina. Dos dez países avaliados por Ogliastri (2005), sete querem igualdade entre homens e mulheres e três estão no estágio intermediário (Guatemala, Equador e Costa Rica). Nota-se, assim, que a fama de machista do latino já não é mais a mesma. Os países que preferem dar mais poder aos homens são os de cultura islâmica. Há pequena variação entre os países da América Latina, demonstrando homogeneidade nesta questão.

A característica de valorização do coletivismo que Hofstede identificou em seu estudo comeca a ser questionada no Estudo Globe. O coletivismo familiar realmente ainda é um dos mais altos do mundo em oito dos dez países estudados. Costa Rica e Brasil estão acima da média, mas abaixo dos demais da América Latina. Apesar de o coletivismo predominar nas famílias, existe o contraste em relação à sociedade, que aparece com orientação voltada ao individualismo, principalmente quando comparada ao resto do mundo. Quanto aos valores humanistas, os latino-americanos apoiam e recompensam as pessoas altruístas, são justos, compassivos, amistosos, sensíveis, generosos, tolerantes e preocupados com os demais, posicionando-se apenas um pouco abaixo da média mundial. O Brasil está em posição extrema de pouco humanismo, muito abaixo da média internacional, mas, juntamente com a Argentina e a Colômbia, está entre aqueles que mais deseiam mudar nesta questão. De qualquer forma, a variação é pequena entre os países da América Latina neste quesito.

Outra característica que acaba por tirar a competitividade organizacional do povo latino-americano é que eles vivem hoje

sem pensar no amanhã. Apenas o México se enquadrou no nível A, ou seja, tem grande preocupação com o futuro.

Mediante culturas semelhantes ou divergentes, Martín-Barbeiro(2006, p.44), ao referir-se aos impactos da globalização no mundo, destaca que é preciso aceitar a heterogeneidade como um valor articulável na construção de uma nova visão para o coletivo.

"Diante do pluralismo enganoso de boa parte do discurso pós-moderno, em que se confunde a diversidade com a fragmentação, e do fundamentalismo dos nacionalismos étnicos que transformam a identidade em intolerância, participação significa, na América Latina, o objetivo de assumir a heterogeneidade como um valor articulável para a construção de uma nova textura do coletivo, de novas formas de solidariedade". (MARTÍN-BARBEIRO, 2006, p.44).

Para Canclini (2002, p.12), a globalização expôs ao mundo o "doloroso desarraigo" dos latino-americanos, "mas também as oportunidades oferecidas pelos intercâmbios globais". Para o autor, os latino-americanos globalizaram-se "como produtores culturais, como migrantes e como devedores", referindo-se à inserção ambígua do continente aos "conflitos do capitalismo", na busca do sucesso em projetos de integração regionais, como o Mercado Comum do Sul – Mercosul 38 - e, mais recentemente, a Aliança para o Pacífico 39.

Acontece que também nesta questão a América Latina mostra sua fragilidade ao apresentar dois grupos, expondo a falta de unidade. Nos últimos anos, manobras políticas e quebras de acordos comerciais vêm fragilizando o grupo do Mercosul, que em 2012 ganhou dois novos membros: a Venezuela e a Bolívia. Pesou, também, nesta instabilidade a suspensão imposta ao Paraguai em função da destituição do expresidente Fernando Lugo, em 2011, tanto que em julho de 2013, quando o país foi chamado a reassumir sua posição junto ao grupo, o presidente recém-eleito do país, Horacio Cartes, rejeitou o convite. Aparentemente, a crise foi superada e o Paraguai retomou seu lugar no bloco.

A fragmentação de ideias e de comércio na América Latina foi formalizada com a criação da Aliança para o Pacífico, um novo bloco econômico que tem avançado a passos largos, com medidas práticas, como a redução de tarifárias aduaneiras. No início de 2014, menos de dois anos após sua criação, reduziu a zero as tarifas de mais de 90% dos produtos comercializados entre seus membros. Os demais produtos, todos do setor agrícola e considerados sensíveis, serão zerados em até 17 anos. Foi liberada também a circulação de capitais e serviços, com integração inclusive de mercados financeiros. Outro ponto que demonstra o avanço do grupo é crescimento no número de países posicionados como "observadores", que inclui Austrália, Canadá, Equador, Espanha, França, Guatemala, Honduras, Japão, Nova Zelândia, Panamá, Portugal, Paraguai, República Dominicana, El Salvador e Uruguai. (Estadão/2014; Veja, 2014).

Politicamente, depois de terem sido marcados pelo passado de exploração colonial europeia, diversos países na América Latina também tiveram em comum períodos de ditadura e passaram por processos de transição democrática no final do século XX. Neste período, também vivenciaram, e ainda vivenciam, uma forte influência cultural estadunidense, que se posicionando como líder econômico mundial, busca estender seu domínio na América Latina, em busca, principalmente, de suas riquezas naturais, das quais sua economia é extremamente dependente (Bruckman, 2011, p.280).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há consenso entre todos os autores que no mundo globalizado, a comunicação ganha ainda mais importância, principalmente nas questões estratégicas de governos e organizações. Neste cenário, apensar de termos hoje novos atores sociais, novos mercados e novas regras e normas, como apresenta Finuras (2011), algumas coisas parecem estar enraizadas e até se fortalecem sob o risco de "fusão" com outras culturas.

O hibridismo marca a cultura na América Latina, mas isso não quer dizer que os povos, frutos desta miscigenação, convivam harmoniosamente e valorizem a integração. A valorização do coletivismo, apontada por Hofstede, começa a ser questionada no Estudo Globe, a partir da identificação de fortes traços de individualismo.

Essa mudança de comportamento certamente está relacionada, ou conta com uma forte contribuição do mundo digital. Se pensarmos na forma mais comum de relacionamento dos jovens do século XXI – internet e redes sociais - , pode-se imaginar que esse comportamento individualista tende a se fortalecer, pois, acostumados a se relacionar por meio de uma máquina, de forma ampla e irrestrita, encontram dificuldade

quando são obrigados a se relacionar pessoalmente, principalmente no mundo o trabalho. Em nossa atividade como gestor em universidade, durante as avaliações periódicas dos estágios, temos constatado as dificuldades de relacionamento dos jovens profissionais, que acostumados ao imediatismo, não se contentam em investir um tempo para solidificar seu conhecimento. Esse comportamento se confirma nas pesquisas avaliadas neste estudo, que identificam, além do individualismo, uma sociedade elitista que perde oportunidades de integração que certamente a fortaleceria econômica e politicamente.

Canclini (2002; 2008) chamou a atenção para o fato quando desenvolveu estudo na Argentina e no México, constatando, em ambos os casos, a negação à cultura latino-americana. Esse movimento excludente reflete, inclusive, nas políticas econômicas, a partir da criação de dois blocos comerciais, no lugar de um único, mais forte. Como consequência, a América Latina continua a sofrer uma forte influencia dos EUA, como líder mundial.

A pesquisa de Ogliastri (2005) concluiu que há certa homogeneidade entre as diversas culturas nos países da América Latina. Constatou, também, que o comportamento atual da sociedade não agrada quem vive e trabalha nestes países, tanto que a grande maioria gostaria que fosse diferente. Esse *gap* entre "o que é" e "o que deveria ser", apontado no estudo pode ser entendido como uma tendência à mudança, mas pode também - e acredito que seja de fato - indicar que não há coerência entre discurso e prática. No nosso entender, essa é mais uma consequência do crescimento do individualismo social. O discurso que prega o coletivismo defende, em suas atitudes, espaços individuais, de forma mais acentuadas em um país ou

outro. A globalização que, sem dúvida, influencia mutuamente as culturas, também desperta para o nacionalismo, chegando, muitas vezes, à intolerância.

Ratificamos o pensamento de Martin-Barbero quando afirma que é preciso aceitar a heterogeneidade como um valor articulável na construção de uma nova visão para o coletivo. E em função da agilidade imposta pela própria globalização, é preciso manter estudos culturais sob permanente avaliação, visto que se trata de "um conceito pluralista e dinâmico que pode ser definido como os grupos de ideias e significados que são constantemente retrabalhados no contexto das interações diárias entre grupos e indivíduos" (Martin, 2003, apud Ferrari, 2011, p.145).

REFERENCIAS

BARROSO, Henrique C.M.P. Culturas Regionais e seus Impactos na Cultura Organizacional: Caso comparado entre Matriz e Subsidiárias no Brasil. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010

BRUCKMANN, Monica. *O Inventamos o Erramos:* La Nueva Coyuntura Latinoamericana Y El Pensamiento Crítico. Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense. 2011.

CANCLINI, Nestor Garcia. *La Globalización Imaginada*. Barcelona, Paidos Ibérica, 2002.

_____. Latino-americanos à procura de um lugar neste século. Tradução Sérgio Molina. São Paulo: Iluminuras, 2008.

ESTADÃO DADOS. Brasil não diminui desigualdade salarial entre os sexos. Disponível em http://blog.estadaodados.com/brasil-nao-diminui-desigualdade-salarial-entre-os-sexos/. Acesso em 02/08/2013

FINURAS, Paulo. *Gestão Intercultural:* Pessoas e Carreiras na Era da Globalização. 2ª edição. Revista e atualizada. Editora Símbolo, 2011.

FRANCE PRESSE. Presidente eleito do Paraguai rejeita volta ao Mercosul. G1.Publicado em 12.07.2013. Disponível em : htt-tp://g1.globo.com/mundo/noticia/2013/07/presidente-eleito-do-paraguai-rejeita-volta-ao-mercosul.html. Acesso em 02.08.2013.

FREITAS, Alexandre F.. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, F., CALDAS, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas Editora, 1997.

FRIAS, Maria Cristina. Aliança do Pacífico preocupa exportadores e importadores. Jornal Folha de São Paulo. Coluna Mercado Aberto. Publicado em 31.05.2013. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/2013/05/1287547-alianca-pacifico-preocupa-exportadores-e-importadores.shtml. Acesso em 02/08/2013.

GEERTZ, Clifford. A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989. 323p.

GRUNIG, James E., FERRARI, Maria A., FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas*: teoria, contexto e relacionamentos - 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HALL, Stuart. A Identidade Cultura na Pós-Modernidade. 11ª ed. 1ª reimp.- Rio de Janeiro, DP&A, 2011.

HOLANDA, Sérgio B. *Raízes do Brasil*. 26ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220p.

LAPLANTINI, François. *Aprender Antropologia*. São Paulo: Brasiliense, 1988, 205p.

MARTÍN-BARBEIRO, Jesús. Projetos de modernidade na América latina. In: DOMINGUES, José Maurício, MANEIRO, María (orgs). América Latina hoje. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2006.

OBSERVATÓRIO BRASIL DE GÊNEROS. Mulheres que trabalham em bancos recebem salário menor do que seus colegas homens que desempenham mesma função. Disponível em http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/noticias/. mulheres-que-trabalham-em-bancos-recebem-salario-menor-do-que-seus-colegas-homens-que-desempenham-mesma-funcao/. Acesso em 02/08/2013

REBOSSIO, Alejandro. *A esquerda se consolida na América do Sul.* Jornal El País. Data da publicação: 27.03.2013. Disponível em: http://www.ihu.unisinos.br/noticias/518859-a-esquerda-se-consolida-na-america-do-sul. Acesso em 04.08.2013

VERCIC, D., GRUNIG L. A. & GRUNIG, J. Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Eslovenia. In:

CULBERTSON, Hugh M. & CHEN, IN: *International Public Relations*. A Comparative Analysis. Mahwah: Lawrence Erlbaum Association, 1996.

NOTAS

- 35 Maura Padula bacharel em Relações Públicas, com especialização em Comunicação em Marketing, mestrado em Administração/Marketing. Doutoranda pela ECA/USP; Sócia-diretora da MPA Comunicação e Marketing/Stampa Comunicação. Professora das Faculdades de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda da PUC-Campinas. Diretora da Faculdade de Relações Públicas da PUC-Campinas.
- 36 Estudo GLOBE foi iniciado por Robert House (Wharton Universidade da Pensilvânia) em 1993 e contou com a colaboração de 170 pesquisadores. Entrevistou 16 mil gerentes de nível médio, de 825 organizações. O trabalho tratou de descrever, compreender e predizer o impacto de variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais, assim como a eficácia desses processos em 64 países, nos cinco continentes.
- 37 GAP espaço relacional entre duas variáveis, neste caso, o que os entrevistados descrevem como situação real e outra ideal.

- 38 Mercosul -criado em 1991 pela Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai
- 39 Aliança para o Pacífico criada em junho de 2012 pela Colômbia, Chile, Perú e México.

DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA TRANSCULTURAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS: AS APLICAÇÕES DE UM BANCO DE DADOS

Renato Rodrigues Martins Daniel de Oliveira de Figueiredo⁴⁰

RESUMO

A globalização implica em consequências sociais, econômicas e políticas E seu desenvolvimento expõe diferenças existentes entre pessoas, governos e organizações. Essas pessoas tornaram-se consumidoras dos mesmos produtos, estandartizados pela abertura dos mercados das organizações. Nesse movimento, as empresas brasileiras que se internacionalizaram enfrentam desafios nos processos administrativos e de comunicação e as operações em outros países não dependem exclusivamente da competência administrativa, mas também da habilidade de lidar com a gestão da comunicação transcultural. O artigo apresenta a proposta de um Projeto de Pesquisa desenvolvido na Universidade Estadual de Londrina que propõe a estudar e oferecer informações nesse sentido. O Banco de Dados, resultado deste Projeto, tem como objetivo proporcionar uma realidade online com informações precisas sobre a conjuntura da comunicação internacional das empresas brasileiras atuantes no exterior. Como enfrentam o desafio da diversidade cultural em suas operações, dados precisos da atuação dos seus pares podem auxiliar na gestão estratégica. Parte-se do paradigma de que a comunicação cultural deve ser ajustada e que respeite os valores culturais do país que se está prospectando. Como produto final é esperado o aumento da competitividade das organizações por intermédio da melhoria dos seus discursos mercadológicos que envolvam a questão cultural, tanto no nível interno organizacional quanto para com os mercados consumidores.

Palavras-chave: Globalização. Negócios. Transculturalidade. Terceira linguagem. Comunicação mercadológica.

INTRODUÇÃO

A principal tarefa do marketing internacional no terceiro milênio situa-se no campo da promoção e para este quesito, compreender os valores culturais é de máxima importância na análise do novo cenário que se universaliza. Por sua vez, as organizações brasileiras estão se internacionalizando – mesmo que tardiamente – e saber efetuar a interpretação dos mercados é relevante para a compreensão das peculiaridades culturais do comércio exterior a enfrentar.

As estratégias de uma empresa com atuação internacional devem basear suas premissas na lógica da cultura dos diferentes países em que atuam, e fundamentar-se nos códigos locais. A cultura de um país ou de uma determinada região é mais influente do que a cultura da empresa, e negar esse fator é ignorar que, por suas tradições e práticas consolidadas, uma

cultura não se modifica com a rapidez e a intensidade desejável para uma empresa que nela se instala. Ocorrerá, portanto, uma ascendência cultural – que deve ser reconhecida e aceita – do país sobre os valores da organização. Ou seja, uma mesma cultura organizacional tende a produzir diversas "leituras" tanto para a gestão das estratégias em um dado país ou para nele se buscar adaptação com a cultura local e se harmonizarem os valores institucionais.

As grandes mudanças do final do século XX marcaram a história recente das práticas comerciais. O mundo unificado se transformou em um único e acessível mercado para as corporações. A dita "globalização", nada mais é, na realidade, do que um "mercado global". A globalização provocou certo "encantamento" na população, que passou a vislumbrar a possibilidade de ter acesso e a participar de tudo, em todos os lugares e com todos ao mesmo tempo.

O consumidor – esse ser que deseja ser integrado ao novo ambiente – não é o mesmo ao redor do mundo. Existem profundas diferenças em seu comportamento, que aumentam na mesma proporção que as riquezas dos países. Com a ampliação das posses, os valores culturais também são alterados e refletidos nos hábitos de consumo. No que diz respeito a suas características cultuais, o comportamento do consumidor está divergindo em vez de convergir.

Por essa razão, a globalização gera uma integração midiática, na mesma proporção que acontecem as aquisições e fusões pelos conglomerados organizacionais, que se expandem em escala global. Assim, tanto as informações como os bens de consumo e serviços entre os diferentes países e culturas,

tornam-se mercadorias de troca servindo aos interesses comerciais, mas também ideológicos ou mesmo políticos.

Cientistas sociais e antropólogos que investigam as influências da globalização e suas alterações no comportamento humano constataram profundas mudanças no comportamento aquisitivo dos moradores de grandes centros urbanos. Os avanços das corporações, na comunicação e na tecnologia e as inerentes mudanças sociopolíticas transformaram o ser humano e os seus ambientes de lazer e de trabalho.

A comunicação transcultural aborda as principais teorias das áreas da Antropologia, da Sociologia, da Comunicação e da Psicologia e se baseia nas premissas das diferenças de valores entre culturas. Os principais estudiosos no assunto são Edward T. Hall, Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Shalom Schwartz e Clifford Geertz, entre outros.

Geert Hofstede (2010) contribui com fundamentação para o entendimento das culturas com o estudo denominado "As dimensões de Hofstede", que aborda, do ponto de vista organizacional, cinco categorias de análise intercultural. Para o autor, cultura é "a programação coletiva da mente capaz de diferenciar os membros de um grupo ou categoria de pessoas". Nesse caso, "categoria" pode se referir a nações, regiões, etnias, religiões, profissões, organizações ou mesmo os sexos.

Grosso modo, partindo de conceitos sociológicos, cultura pode ser entendida "como as regras tácitas de um jogo social'. Cultura então pode ser transmitida e explicada partindo de três fundamentos: a) os valores – aquilo que na vida é considerado importante; b) as normas – que consistem em expectativas de como as pessoas devem se comportar em diferentes situações e

c) os artefatos – as coisas ou a cultura material – que são tangíveis e fabricados pelo homem.

Os autores deste trabalho desenvolvem investigação nessa temática (lideram Grupo de pesquisa na Universidade Estadual de Londrina, UEL e no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPQ) no Projeto de Pesquisa que busca aferir como se comporta a linguagem das organizações brasileiras que estão se internacionalizando e investigar que barreiras culturais encontram nessa área, no concorrido mercado internacional.

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA GLOBALIZAÇÃO

As organizações brasileiras que atuam no mercado internacional, chamadas de novas entrantes ou entrantes tardias (as late-movers), são as empresas que optaram por esses mercados nas duas últimas décadas. É um processo característico enfrentado por empresas dos países com economias emergentes que entendem que, estrategicamente, devem partir para a internacionalização de suas operações. São organizações que enfrentam desafios globais, pois como novas entrantes, têm no seu mercado doméstico características distintas que no cenário internacional.

Estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA apontam um crescimento de 10,5 pontos percentuais na internacionalização de empresas de seis países em desenvolvimento, nos últimos 20 anos. O percentual, que era de apenas 7% em 1990, passou para 17,5% em 2010. O instituto analisou

as estratégias de internacionalização da África do Sul, China, Coréia do Sul, Espanha, Malásia e Rússia. Dentre as estratégias avaliadas estão linhas de crédito, taxas de juros subsidiadas, servicos de apoio e cursos para capacitação de pessoal.

Segundo o IPEA, essa expansão aprofunda a competitividade das empresas, além de estimular a capacitação técnica e de recursos humanos. O estudo apresenta que, para encorajar as empresas chinesas a instalarem parques industriais em outros países, o governo tem implantado serviços nos quais as empresas têm acesso à maioria dos ministérios e instituições governamentais. Vietnã, Camboja e Rússia também receberam esses benefícios.

Por sua vez, o Ranking das Transnacionais Brasileiras de 2012 do Núcleo de Negócios Internacionais – estudo que classifica o nível de internacionalização das multinacionais brasileiras – aponta que as transnacionais brasileiras têm aumentado o índice de internacionalização na taxa de 1,0% ao ano e, além disso, mais 60% delas pretendem expandir nos mercados em que atuam e 28% delas planejam entrar em novos mercados.

O estudo aponta ainda que as transnacionais brasileiras consideram o aumento do valor da marca e a capacidade ampliada de atendimento a clientes globais como os principais benefícios de sua internacionalização. Para 87% dessas empresas a internacionalização contribui para melhorar a imagem do Brasil no exterior e 62% delas acreditam que a incorporação de novas tecnologias e processos ao parque industrial brasileiro é benéfica para o país.

Esse processo de globalização que se deve à necessidade de o capitalismo conquistar novos mercados, não ocorre apenas

na área econômica, mas também na política, cultual e social. É característica da globalização o modelamento dos centros urbanos, o crescimento das grandes corporações para fora de seus núcleos geográficos, a organização geopolítica em blocos comerciais e a inevitável hibridização das culturas locais.

Santos (2009) afirma que essa conduta deu a impressão de ter inserido o ser humano no que ele considera mundo e foi imposta de uma forma perversa e unilateral, pois algumas poucas corporações – consideradas as principais multinacionais – são as transacionais que representam mais de 50% do Produto Interno Bruto – PIB mundial.

Nesse mundo globalizado, a informação é utilizada segundo os interesses, e em benefício de uns poucos atores. Além disso, as técnicas comunicacionais estão na mão de um reduzido número de Estados e de organizações privadas, o que aumenta as desigualdades informacionais. Por essa razão o sistema capitalista exclui alguns sem acesso aos meios de produção – a chamada "periferia do sistema", segundo Santos (2009).

Nessa realidade que se apresenta, a comunicação simbólica – e por que não dizer todo o discurso simbólico – tornouse a mola propulsora de sistemas e das suas ideologias, inclusive a de um mercado único, de inclusão e de encantamento com a utópica possibilidade de participação na universalidade.

O fato é que a maioria dos povos recebe uma informação mediada, plena de vieses, que se presta a serviços, ora de governos ora de corporações. A informação nem sempre é aquela que busca informar, mas é aquela que procura convencer um mercado sobre as vantagens de uma determinada marca ou

produto existente. A comunicação transcultural, por sua vez, tem a capacidade do convencimento, que dá a impressão no consumidor de estar contextualizado internacionalmente.

A comunicação mercadológica atua com todo seu poder de persuasão e de criação mitológica da hegemonia na construção dos sentidos de encantamento. A comunicação com os mercados usa todos os meios de persuasão, pois o objetivo é convencer o interlocutor a adotar um determinado comportamento ou ação, o que o induzirá ao consumo. O nomadismo passou a ser um estilo de vida e uma forma de consumo em um mundo onde a palavra de ordem é não perder tempo e se integrar.

Uma linguagem globalizada utiliza a comunicação no inconsciente das necessidades emocionais para padronizar seus receptores. Para conceber esta linguagem das sociedades globalizadas, é necessária uma ruptura entre o inconsciente e o mundo exterior. Seria ingênuo, no entanto, afirmar que a solução de contradições do sistema econômico, como acima se apontou, pressuponha abolir a informação persuasiva, a comunicação de convencimento. Para lidar com essas questões, criou-se a chamada Terceira Linguagem, que utiliza uma estrutura comunicacional própria com base nos valores comunicacionais universais, com a criação das mensagens globalizadas que propiciariam uma comunicação transcultural responsável.

UM BANCO DE DADOS DA LINGUAGEM TRANSCULTURAL BRASILEIRA

Não se pode pensar a gestão da comunicação mercadológica sem levar em consideração as influências culturais do mercado. A cultura afeta os ambientes e as arenas de negócios, interferindo nas preferências, nos gostos e nas escolhas dos consumidores. As pessoas pensam e se comportam de diferentes maneiras, variando conforme os seus padrões culturais e, nesse sentido, a comunicação deve considerar esses fatores para definir estratégias.

O Projeto de Pesquisa intitulado "A Gestão Internacional da Terceira Linguagem: um diagnóstico da Comunicação Mercadológica Transcultural de Empresas Brasileiras internacionalizadas" tem como objetivo principal investigar as formas de discurso das organizações nacionais em a sua gestão transcultural. Propõe ainda pesquisar temas culturais da comunicação mercadológica no exterior, oferecendo às organizações a possibilidade de uma comunicação mais ética e crível e maior competitividade por meio da melhoria dos discursos.

O projeto terá como resultante um banco de dados com informações comunicacionais das principais corporações nacionais que se internacionalizaram ou estão seguindo esse processo, como as empresas Alpargatas, Embraer, Petrobras, VALE, Grupo Votorantim, Weg Natura Marcopolo, Grupo Gerdau, Coteminas, Brasil Foods, Banco do Brasil, Banco Itaú, Grupo JBS, Magnesita, Grupo Camargo Corrêa, TAM e AESA entre outras, que são investigadas do ponto de vista das suas estratégias e práticas comunicacionais e vivências culturais exteriores.

O projeto tem como objetivos específicos pesquisar o discurso das organizações e a sua gestão transcultural, oferecer às organizações uma forma de comunicação estratégica mais ética e crível, analisar as questões culturais da comunicação mercadológica no exterior proporcionando mais competitividade as empresas, por meio da melhoria dos seus discursos. O objetivo geral é investigar a possibilidade de aplicação da "terceira linguagem" em organizações com atuação internacional, apresentando-a como fundamento estratégico viável do crosscultural marketing.

O Banco de Dados é parte integrante do Projeto registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e na Universidade Estadual de Londrina – UEL e investiga a gestão transcultural (Cross-cultural Marketing) das organizações que atuam em ambientes globalizados e observa a importância dada ao marketing na cultura das organizações. A investigação tem a supervisão direta da Universidade de São Paulo, ECA/USP.

A primeira etapa do projeto já transcorreu e fez um amplo levantamento das teorias relevantes ao tema e fundamentou as condições preparatórias a pesquisa de campo. O início do processo se deu com o Relatório de Pesquisa de Pósdoutoramento de um dos líderes do Projeto e posteriores estudos com seu grupo de pesquisa.

Em sua segunda fase, o projeto de pesquisa está configurando como banco de dados, coletando e analisando informações inerentes as formas discursivas transculturais das organizações brasileiras com atuação no mercado internacional. Serão investigadas organizações de pequeno, médio e grande porte do ponto de vista das suas estratégias e ações, para conhecer suas práticas comunicacionais e vivências culturais no exterior.

Esta fase tem como escopo investigar as organizações brasileiras que se internacionalizaram (ou estão nesse processo)

no que diz respeito aos desafios comunicacionais enfrentados em mercados e ambientes diversos, principalmente por razões culturais, que acabam por dificultar suas operações e crescimento.

Como forma de disseminação os dados serão informatizados e disponibilizados via um site exclusivo do projeto, onde constará o "estado da arte" do discurso mercadológico das organizações brasileiras com atuação internacional e ainda ações e exemplos dos aspectos comunicacionais transculturais. Do ponto de vista das contribuições oferecidas, tais informações são inéditas e poderão ser utilizadas como um auxílio à gestão estratégica das organizações.

A METODOLOGIA DE PESQUISA APLICADA NO PROJETO

Para alcançar os objetivos descritos, amparados no problema de pesquisa intrínseco ao projeto de pesquisa mais amplo desenvolvido na Universidade Estadual de Londrina, foi empregada a metodologia dialética, que se preocupa em estudar o contexto do objeto, e não apenas este, isoladamente, desenvolvendo-o a partir de suas características inerentes.

O projeto de pesquisa utiliza também o método qualitativo, que por sua vez, engloba um conjunto de distintas técnicas interpretativas que têm o objetivo de descrever e decodificar os componentes de um sistema de significados. Direciona-se para a meta traduzir e expressar a acepção dos fenômenos sociais para abreviar a extensão entre proposição e as informações, o contexto e a ação.

Para Oliveira (2002, p. 67) "a dialética se desenvolve como sendo um método de pesquisa que busca a verdade, por meio da formação adequada de perguntas e respostas até atingir o ponto crítico do que é falso e do que é verdadeiro". Visa traduzir e expressar o sentido dos fenômenos sociais para reduzir a distância entre teoria e dados, contexto e ação (MAANEN, 1979, p. 520).

De acordo com Creswell (2007, p.186): A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. [...] Isso inclui o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado [...].

O instrumento utilizado para essa pesquisa, qual seja, uma entrevista semi-estruturada, tem questões abertas com o intuito de dar condições de o pesquisado responder espontaneamente sobre o assunto, sem sentir-se cerceado com conceitos pré-estabelecidos. Dessa maneira, coletam-se informações mais amplas sobre o objeto de estudo. As entrevistas procuram explorar o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem e desejam (VEIGA; GONDIM, 2001). Rea e Parker (1997) destacam como vantagens desse método a flexibilidade para o entrevistador buscar mais detalhes e a possibilidade de se trabalhar com perguntas mais complexas.

Serão aplicadas as entrevistas semiestruturadas, as quais adotam um roteiro flexível como norteador, favorecendo o diálogo com o entrevistado, aprofundando aspectos importantes para a compreensão de seu pensamento e sentimentos sobre o assunto em pauta. Uma das vantagens das entrevistas, como técnica de pesquisa, é que elas são discursivas. Isso permite, a

cada entrevistado deste estudo, demonstrar sua linha de argumentação de modo que os entrevistadores possam inferir as associações que fazem em seus pensamentos oferecendo, inclusive, oportunidades para extensivas sondagens de opiniões, atitudes e valores dos participantes.

AS EMPRESAS BRASILEIRAS NOS AMBIENTES DE NEGÓCIOS GLOBALIZADOS

A abertura das importações e a entrada massiva de investimentos externos no Brasil provocaram forte arrocho competitivo e pressão sobre as empresas nacionais. Há décadas entre os principais países em desenvolvimento que recebem investimentos estrangeiros, o Brasil convive agora com uma nova realidade e adota posição de destaque entre os principais investidores no exterior. Essas forças – principalmente o aumento dos investimentos das empresas nacionais no exterior – são entendidas como uma estratégia de sobrevivência e necessária para acessar outros mercados e novas tecnologias.

Assim, há um grande número de empresas brasileiras que se internacionalizaram – ou estão nesse processo – e esta realidade constitui um desafio nas suas estratégias de gestão de recursos e operações. Suas formas de lidar com essas questões em outros países não dependem exclusivamente da competência administrativa, mas também da habilidade de lidar com a comunicação interna e mercadológica, entre outras questões.

Os chamados late-movers brasileiros no mercado internacional são as organizações brasileiras com operações no exterior. Conforme relatório da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização – SOBEETE (2010), entre esses novos desafiantes globais, estão incluídas mais 50 empresas brasileiras, que estão produzindo em aproximadamente 120 fábricas espalhadas pelo mundo.

As organizações brasileiras que operam no exterior enfrentam condições distintas das vividas no seu mercado de origem, o que cria uma grande competição entre os players globais. As empresas multinacionais dos países desenvolvidos focam suas atividades em marcas com alto valor agregado e desenvolvem comandos globais de produção em uma economia globalizada em estágio institucional, sobrando pouco espaço para os "novos entrantes".

O padrão de internacionalização das empresas dos países em desenvolvimento diz respeito a duas características principais, sendo a questão específica do atendimento de mercados externos pela via das exportações de bens e serviços e a do investimento direto no exterior, com unidades produtivas. De uma maneira geral, a experiência internacional das empresas as leva para os mercados externos via exportações, em um primeiro momento, para, em seguida instalar unidades produtivas, tornando-as empresas multinacionais.

Vale ressaltar que a internacionalização das empresas brasileiras não deve ser considerada apenas como uma busca por novos mercados no exterior, mas também como fundamental para a sua sobrevivência no mercado doméstico. Assim, a motivação para a internacionalização das organizações deve ser o aumento de competitividade, para garantir a participação no mercado interno. Para o país, é de extrema importância ter multinacionais brasileiras competitivas em nível mundial para

não acabarem sendo compradas por transnacionais de outros países.

DADOS PARCIAIS E RELATÓRIO DA PESQUISA

Para a efetivação dos resultados da pesquisa como instrumento de consulta e possibilitar melhorias e complexificação dos negócios transculturais, foi-se criado um banco de dados de fluxo contínuo, que por ocasião da coleta de novos dados é constantemente alimentado.

A coleta de dados junto às empresas trasnacionalizadas é feita por um formulário online com questões abertas e dissertativas e seu relatório tem caráter de abordagem qualitativo. Busca-se empresas brasileiras que possuem negócios no ambiente internacional e se encaixam na definição teórica estabelecida no interior do projeto de pesquisa.

A pesquisa de campo, configurada dessa forma dispõe de resultados parciais – sua continuidade se dará no âmbito do projeto institucionalizado na Universidade Estadual de Londrina-PR – e registra, até o momento, respostas obtidas por meio da aplicação do Instrumento de Entrevista, que investiga a aplicação da linguagem transcultural (Cross-cultural Marketing) e políticas de comunicação e aos desafios comunicacionais enfrentados nas organizações.

Das empresas propostas na primeira etapa, todas foram analisadas e caracterizadas em profundidade e tiveram contato com o instrumento de Pesquisa e haviam respondido até o fechamento do Relatório Parcial. Vale lembrar que o pré-teste

foi enviado as organizações e todas responderam com sugestões de alterações no Instrumento.

Qualificação do respondente e da organização:

Questão 1. Designação do respondente: Nome completo, idade, formação acadêmica, cargo que ocupa e tempo na organização.

Todos respondentes têm formação superior completa (100%), idade entre 35 e 58 anos e ocupam o cargo mínimo em nível de gerência e máximo de diretor e o tempo de organização varia de 02 a 16 anos na organização.

Características estratégicas da organização:

Questão 2. Na sua organização, existe um setor responsável pela Gestão da Cultura Organizacional. Como ela é tratada internamente.

Não foi encontrado um setor específico para lidar com as questões da Gestão da Cultura Organizacional, sendo normalmente feito pelas áreas de Assessoria de Comunicação.

Questão 3. Na sua organização existe e qual é o setor responsável pela Comunicação Organizacional (tanto interna quanto mercadológica).

As organizações não têm uma área específica responsável pela Comunicação Organizacional, mas todas têm uma área que lida com os assuntos mercadológicos, inclusive com estrutura física, de pessoal e financeira, incluindo estrutura própria no mercado exterior.

Questão 4. Quem é o responsável pela Política de Comunicação e como ela é determinada?

Questão 5. São contratadas Empresas de Comunicação ou Agências de Propaganda para auxiliar ou assessorar na execução de Políticas de Comunicação no exterior? Como funciona?

As organizações afirmaram que são definidos em conjunto pela área com a Diretoria em Planejamento anual e uma afirmou que os assuntos relativos à Comunicação são de inteira responsabilidade do setor. Todos afirmam que não contratam Assessoria de Comunicação ou mesmo Agências de Propaganda para o Planejamento da Comunicação no exterior.

Questão 6. Quais os critérios para estabelecer a Política de Comunicação Transcultural e as estratégias de discurso?

Pode-se perceber que as respondentes não sabem, ou têm pouco conhecimento sobre a temática, ficando claro que o assunto é tratado de maneira superficial ou sem Planejamento, sendo definido a cada objetivo em um determinado mercado. Os Planejamentos Estratégicos Comunicacionais não são desenvolvidos pelas organizações, deixando para analisar e aplicar a estratégia comunicacional conforme a necessidade de entrar nesse ou naquele país. Ficou evidente a falta de visão da comunicação transcultural aos profissionais pesquisados.

Questões 7. Como são adquiridas as informações culturais e mercadológicas do país ou da região prospectada?

Questão 8. Como essas políticas são desenvolvidas e como são transmitidas para as filiais em outros naíses?

As informações necessárias para o Planejamento de Comunicação transcultural são adquiridas por meio de uma missão ou de um profissional de comunicação ao país de interesse, ficando sob sua responsabilidade a coleta e envio de informações relativas a realidade cultural e mercadológica. Em um caso o profissional levou um questionário elaborado sobre as questões culturais e produziu um relatório sobre aquela cultura. Sobre informações de mercado, comprou de empresa local especializada em e enviou o relatório bruto ao seu país de origem, para que as análises fossem feitas por especialistas.

Estratégias com os stakeholders:

Questão 9. Quais são os públicos prioritários no desenvolvimento das políticas de Comunicação?

Todos afirmaram que a organização desenvolve ações prioritárias com o público interno (funcionários do país e do exterior) e como secundário, os clientes e outros stake holders.

Questão 10. São os mesmos públicos considerados tanto nacional quanto internacionalmente?

Apenas uma informou que os públicos envolvidos são os mesmos e as outras que depende do tema de cada projeto proposto e cada mercado.

Questão 11. Existem políticas de treinamento para os executores da comunicação em outros países?

Todas empresas informaram que os funcionários e profissionais de comunicação recebem treinamento sistemático no que diz respeito as características culturais dos países foco.

Questão 12. Existe uma Política específica para contratação do Profissional de Comunicação para outros países ou culturas?

Uma organização afirmou que existe uma Política específica para contratação de pessoal para desenvolver ações no exterior. Outras organizações afirmam são contratados conforme a necessidade e especificidade do Projeto internacional a ser desenvolvido.

Questão 13. O responsável pela comunicação corporativa nas filiais é nativo (da região) ou enviado pela matriz?

Nenhuma das organizações afirmou que os profissionais são da região e que apenas os funcionários de segundo ou terceiro escalão são da região que se atua. Todos os funcionários são enviados da matriz ou de uma filial próxima para o país que se pretende atuar e que a permanência média desses profissionais é entre dois a três anos na nova filial.

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DA ORGANIZAÇÃO:

Questão 14. A organização se comporta mais como uma empresa brasileira ou como uma empresa global? (Do ponto de vista administrativo e de uma abordagem comunicacional).

Do ponto de vista cultural, os respondentes procuram dar um caráter mais local as estratégias comunicacionais e ao discurso praticado. Uma organização afirmou que não pratica os mesmos valores culturais e organizacionais do seu país de origem, pois busca sempre uma realidade local de atuação.

Questão 15. Os valores da cultura brasileira são ressaltados na administração da organização? São passados ou observados em outras culturas? E na Comunicação interna e mercadológica? De que maneira?

Todos os respondentes afirmam que não procuram valorizar os costumes e características culturais brasileiras, pois entendem ser importante valorizar a cultura do país em questão. A cultura local faz parte do planejamento das operacões.

Questão 16. Que barreiras culturais a organização enfrentou quando da chegada em um novo mercado. Pode citar alguns casos?

Todos afirmaram que enfrentaram barreiras culturais, principalmente, mas não exclusivamente, quando da chegada em um novo mercado. Uma organização que, pretendendo mudar todos os moradores de uma pequena aldeia africana para uma vila recém construída pela empresa, se deparou com o problema da transferência do cemitério para um novo local. Ao entrar em contato com o líder espiritual, este afirmou que conversou com os espíritos dos mortos e eles afirmaram que não desejavam ser transferidos, pois já haviam "criado raízes". O problema persiste até hoje, o projeto está parado há mais de seis meses, e ainda não acharam uma solução ideal para o problema.

Questão 17. Os resultados aos estímulos culturais da organização são diferentes na sede brasileira e suas filiais locais das dos países estrangeiros?

Nesta questão houve um problema metodológico e deverá ser refeita, do ponto de vista de redação. Os entrevistados não souberam responder.

Políticas internas e de Responsabilidade:

Questão 18. Existe uma Política de Responsabilidade socioambiental? Se sim, é apenas para o Brasil ou é também passada para os outros países em que opera?

Questão 19. Como é desenvolvida essa política na prática? Campanhas de Comunicação, ações específicas, filosofia de trabalho? Pode citar algum exemplo? As organizações afirmaram que têm Políticas para as questões sociais e ambientais e que são desenvolvidas da mesma forma para o país sede e para os outros países em que operam. Um respondente afirmou não saber se, apesar da organização ter políticas socioambientais claras e bem definidas, a organização se comporta com essa mesma "seriedade" (palayras do respondente) nos outros países em que atua. Do ponto de vista da aplicação, apenas um apresentou argumentos para análise. Os outros respondentes alegaram que se trata de estratégia empresarial e que não poderiam divulgar. A que apresentou, informou que inicialmente a organização envia emissário para colher informações econômicas, políticas, de mercado e da cultura, antes de desenvolver o planeiamento. Após essas informações, a empresa desenvolve um planejamento estratégico com os envolvidos e assim iniciar suas operações. Essa empresa nunca faz ação (operacional ou de comunicação) sem ter acesso as informações do mercado prospectado.

Comunicação no processo de Globalização:

Questão 20. Sua organização tem uma abordagem globalizada na estratégia comunicacional? De que forma ela se processa?

Todas as organizações afirmam que têm uma Política de Comunicação com visão globalizada e que tanto no mercado doméstico quanto no internacional essas características são destacadas nas mensagens. De uma maneira mais específica, elas se desenvolvem nas formas de

discursos mercadológicos e ações que buscam abordagens mais atuais e focadas nos mercados de interesse. Uma organização exemplificou com o caso da comunicação integrada dar foco na globalização inclusive nas suas ações comunicacionais internas, afirmando que a empresa está crescendo por meio da busca de novos mercados internacionais.

Questão 21. A organização percebe que as políticas de Comunicação podem auxiliar na competitividade da organização no exterior.

Todas afirmaram que sim, pois a comunicação é a principal responsável pela construção da marca institucional, tanto no mercado interno quanto no externo e que a organização se esforça para apresentar um conceito positivo de marca, "antes de entrar naquele mercado". Um respondente apresentou que foram feitas campanhas de comunicação um ano antes de se instalar e colocar os seus produtos no mercado e que tal campanha deu tanto resultado que acreditam que a marca dos produtos da empresa tenha mais valor naquele mercado do que no interno.

Questão 22. A Organização daria valor a uma forma específica de Comunicação Transcultural a ser utilizada pelo Gestor para facilitar a abertura do diálogo e dos negócios?

Todos os gestores de comunicação entendem que certamente seriam beneficiados perante a concorrência, se houvesse uma forma de linguagem estratégica própria que auxiliasse a organização na abertura de diálogos com os públicos de interesse e as comunidades atingidas. Afirmaram que já sentiram a necessidade de uma forma de comunicação transcultural mais ética que diferenciasse dos concorrentes, pois as "novas entrantes" precisam se diferenciar e criar uma marca com valor agregado e as ferramentas disponíveis não diferenciam essa necessidade.

Questão 23. É possível ter acesso a alguma Campanha de Comunicação desenvolvida para os mercados externos? Existe disponível no site ou pode enviar?

Com relação ao envio de material comunicacional para análise, uma empresa respondente já enviou material por e-mail e as outras se prontificaram a enviar por correio. O material de Campanha Transcultural recebido já se encontra em fase de análise por parte do Grupo de Pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: UM BANCO DE DADOS COMO AUXÍLIO A COMPETITIVIDADE

A internacionalização das empresas brasileiras deve ser entendida como uma estratégia adotada para a ampliação dos mercados e obtenção de vantagens competitivas. Assim, a abordagem crítica desta pesquisa é analisar a influência dos fatores culturais na comunicação organizacional interna e externa das empresas brasileiras.

Dessa forma, esta investigação colabora para o desenvolvimento das áreas estratégicas do marketing e da comunicação social, pois o Banco de Dados incorpora novas perspectivas para a comunicação mercadológica transcultural. O projeto de pesquisa foi organizado com a finalidade de instrumentalizar a gestão da comunicação transcultural no globalizado século XXI, em seu papel de inclusão, voltado para a melhoria da competitividade e das relações comerciais internacionais e das sociedades como um todo.

O conceito de padronização global, apresentado por Levitt em "The Globalization of Markets" (1983), em que prenunciava o aparecimento de um único mercado global de bens de consumo uniformizados e com estratégias mercadológicas padronizadas talvez não encontre formas de se materializar, pois os mercados estão em constante desenvolvimento, dependendo da cultura de cada país, diferente do previsto.

Com base nessas assertivas, nota-se que a tendência da globalização na comunicação mercadológica do século XXI tem sido o uso de uma linguagem internacional contextualizada, ou seja, a estratégia pode ser definida globalmente, mas as campanhas e as peças comunicacionais necessariamente devem ser produzidas localmente.

Conclui-se assim, que é viável insistir na proposição de que não só é possível e benéfica a convergência entre as diferentes culturas, como urgente, pois o fenômeno da transculturalidade no mundo do trabalho parece irreversível. O Banco de Dados é uma ferramenta para desenvolver a capacidade de transitar por elas, e auxilia o discurso das organizações a entrar em sintonia com os interesses dos mercados, agindo de forma

sinérgica para ultrapassar as limitações territoriais e barreiras culturais.

A contribuição buscada segue sendo a de apresentar uma nova ferramenta de comunicação mercadológica transcultural para proporcionar melhor formação no discurso no Século XXI. Com base nas necessidades atuais do mercado, muito mais exigente e carente de profissionais capazes de atender essas demandas o marketing e a comunicação devem ser totais e de forma integrada aos objetivos da organização.

O trabalho de investigação com as questões transculturais deve ser constantemente aperfeiçoado por novas pesquisas, com a evolução de novos instrumentos e observações de dados, bem como a proposição de novos fatores de análise de poder explicativo. O esforço neste sentido deve ser permanente, e o fato de trabalhar com os valores organizacionais e a cultura promove a melhora das empresas, da sociedade e das pessoas.

As formas de discurso no mundo globalizado do Século XXI podem transformar a realidade em uma nova sociedade, mais ética, justa e mais humana, com cidadãos mais responsáveis. Um Banco de Dados, com informações relevantes que auxiliem nas estratégicas comunicacionais das corporações brasileiras transnacionais, certamente será um recurso para fazer com que essa realidade seja possível.

REFERÊNCIAS

DEMO, Pedro. **Pesquisa**: princípio científico e educativo.

8.ed.São Paulo: Cortez, 2001.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Transmarketing**: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing. São Paulo: Summus Editorial, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDE, Geert. MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations**: Software for The Mind. 3^a Ed. USA. McGraw-Hill Professional. 2010

HOFSTEDE, Geert H. **Culturas e Organizações**: Compreender a nossa Programação Mental. Portugal: Editora Silabo. 2003

LEVITT, T. **The globalization of markets**. Harvard Business Review, v. 3, p. 92-102, maio/jun. 1983.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodolo**gia Científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUDIO, Franz V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 30.ed. Petrópolis: Vozes. 2002.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**.: do pensamento único à consciência universal. 18ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking Transnacionais Brasileir-as 2010**: repensando as estratégias globais. 2010. Disponível em: http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking transnacionais 2010.pdf>. Acesso em: 25 Maio 2011.

Estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada http://www.ipea.gov.br/portal/

NOTAS

40 Professores do curso de Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina, Paraná.



CAPÍTULO 7

ESPAÇO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS: O PAPEL DO PROFISSIONAL E O CONCEITO DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Alice Zeitune de Paula Silveira Dezan¹ Daniel de Oliveira Figueiredo²

RESUMO

O principal objetivo do presente artigo é analisar o planejamento de relações públicas na comunidade, considerando não apenas os aspectos e elementos que definem esse processo, mas também a comunidade em si e o papel do profissional de Relações Públicas nesse contexto. Partindo-se do pressuposto de que a comunidade pode ser entendida a partir da reflexão de um espaço construído constantemente pelos próprios indivíduos que o constituem, torna-se indispensável analisar, também, as relações sociais estabelecidos por esses indivíduos e a maneira como eles se organizam em torno dos interesses e ideais que compartilham. Por meio de pesquisa bibliográfica busca-se, nessa perspectiva, contribuir de forma crítica com a construção de um conhecimento coletivo acerca da temática, incentivando a abertura de novos espaços de discussão.

Palavras-chave: Relações Públicas; Planejamento; Comunidade; Planejamento de Relações Públicas Comunitárias. Participação.

INTRODUÇÃO

É possível observar, no cenário organizacional atual, a predominância de uma perspectiva mercadológica que prioriza o ciclo produtivo, o aumento do lucro e de outros aspectos que valorizam o desenvolvimento individual em detrimento do coletivo e que acabam por constituir importantes norteadores das ações. As relações públicas, nesse contexto, são constituídas de métodos que estimulam os públicos à cooperação e à concordância que sustentam a presente realidade econômica e social (VIEIRA, 2002). De acordo com Roberto Fonseca Vieira, embora essa prática seja compreensível para alguns, merece espaço de discussão.

A análise crítica da prática considerada comum ao profissional de Relações Públicas em cenário empresarial abre caminho para diversos questionamentos, entre eles o escolhido como ponto de partida do presente artigo: por que não voltar o olhar das relações públicas para o cenário comunitário? Por essas razões e considerando que grande parte dos objetivos da profissão encontra-se atrelada aos interesses do capital, evidencia-se a necessidade de estudar suas contribuições para com outro espaço que não o mercadológico, uma vez que "estamos em um momento propício para fixar as relações públicas como atividade comprometida com as questões sociais" (apud

KUNSCH, 2007, p.19), fator que motiva ainda mais a realização dessa proposta.

Torna-se importante ressaltar, nesse contexto, que a atuação do profissional de relações públicas será aqui analisada por meio de uma de suas principais funções: o planejamento. Dessa forma, busca-se analisar todo o processo que envolve a implantação de um planejamento de relações públicas na comunidade.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Pode-se dizer que a maioria das organizações (independente do tipo, tamanho ou segmento) é construída sob os pilares da estabilidade (ou, pelo menos, da busca de), porém, é de grande importância considerar que em decorrência das diversas mudanças e transformações da sociedade contemporânea - em decorrência da globalização, da revolução tecnológica e informativa e, também, da responsabilidade sócio-ambiental - pelas quais o mundo vem passando, as organizações se tornaram muito mais instáveis.

Esses fatores foram suficientes para as colocarem em uma posição onde se adaptar é algo obrigatório para sobreviver. Como organismos vivos, formados e constituídos de pessoas, as organizações se configuram de maneira tão complexa que definir seus diferentes objetivos e organizar meios para alcançálos exige uma análise séria e condizente com a realidade. Nesse contexto e sob essa perspectiva, o planejamento apresenta-se como importante atividade capaz de articular todas essas ideias

e aproximar a organização de hoje com a organização que ela deseja se tornar, em todos os seus aspectos e dimensões.

Para Djalma de Oliveira, o planejamento pode ser entendido como "um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos" (2009, p.4). Ou seja, o ato de planejar ocorre em qualquer situação, por menor e simples que ela possa aparentar ser e toda ação organizacional que tenha impacto no seu futuro (mesmo que esse futuro seja alguns dias depois) necessita de um planejamento elaborado e pensado de acordo com as necessidades organizacionais.

Planejamento é, portanto, um processo que possui diversos aspectos (filosofias, princípios, etapas e finalidades) que devem estar alinhados no sentido de formar um conjunto de providências tomadas para guiar o futuro organizacional, diferenciando-o de seu passado (OLIVEIRA, 2009). As organizações passam a ter, por meio do planejamento, meios e condições de agir sobre as variáveis existentes com a intenção de exercer sobre eles alguma influência e, dessa forma, reduzir as incertezas no processo decisório e provocar, consequentemente, o aumento da probabilidade de se alcançar os objetivos de forma efetiva (OLIVEIRA, 2009).

Sob o ponto de vista das diferentes variáveis e pressões internas ou externas que a organização sofre constantemente, o planejamento deve ser encarado como uma ação dependente de um contexto, uma vez que está também necessariamente vinculado à realidade de pessoas, grupos e instituições do espaço público ou privado, como afirma Margarida Kunsch (2003). A realidade da organização é de extrema importância para a elaboração do planejamento, uma vez que suas ações são

voltadas a resultados que podem, dependendo das circunstâncias, causar mudanças de diferentes níveis de impacto e em diferentes setores organizacionais. Todo o processo deve, portanto, corresponder a real situação organizacional.

Conclui-se, portanto, que as variáveis organizacionais, todos os fatores externos e internos que exercem algum tipo de
influência nos componentes e aspectos organizacionais, exigem
grande atenção, uma vez que, por serem de difícil previsão, exigem que as organizações estejam preparadas para mudar, corrigir ou se adaptar a qualquer tipo de situação. Flexibilidade e
adaptabilidade são fatores imprescindíveis para a organização,
pois a tornará capaz de aproveitar as oportunidades e atender
de forma satisfatória às demandas do ambiente (OLIVEIRA,
2009).

Segundo Kunsch (2003, p.208), o futuro também é uma das principais características do planejamento, uma vez que esse processo está sempre voltado para o que se deseja que aconteça. Essas características, de acordo com a autora, acabam por corresponder com as fases do planejamento que segundo ela (KUNSCH, 2003, p.218), que são: identificação da realidade situacional; levantamento de informações; análise dos dados e construção de um diagnóstico; identificação dos públicos envolvidos; determinação de objetivos e metas; adoção de estratégias; previsão de formas alternativas de ação; estabelecimento de ações necessárias; definição de recursos a serem alocados; fixação de técnicas de controle; implantação do planejamento e avaliação dos resultados.

Apesar de estarem alinhadas e organizadas seguindo uma ordem pré-estabelecida, é importante ressaltar que as fases do planejamento, na prática, não obedecem uma cronologia rígida

e inflexível. O contexto em que o planejamento é elaborado, ou seja, a realidade em que a organização está inserida influi de forma decisiva no desenvolvimento das ações que devem ser pensadas e analisadas de forma cuidadosa, tendo em vista que exigem flexibilidade e adaptações (KUNSCH, 2003).

O plano operacional (expressão formal do planejamento) deve ser, segundo Stutely (2012), elaborado com cuidado, pois deve estar alinhado às estratégias. Nesse contexto, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2000) conceituam a estratégia como um "plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali" (MINTZBERG; AHLTRAND; LAMPEL, 2000, p.17).

O mapeamento da situação organizacional é importante, segundo Danilo Gandin, para que seja possível "construir a realidade com as características que se deseja para a mesma" (GANDIN, 2000, p.34) e segundo Oliveira (2009, p.72), para que a organização, no processo de avaliação de seus ambientes, consiga definir sua visão, missão e valores, bem como suas políticas e estratégias de forma sistêmica e segura uma vez que "toda empresa é parte integrante de seu ambiente" (2009, p.72). O processo de planejamento, a partir dessa consciência, torna-se mais seguro, por meio da possibilidade de redução dos riscos e incertezas existentes durante o processo de elaboração e implementação do planejamento, permitindo uma visão ampla e abrangente da própria organização.

O ESPAÇO COMUNITÁRIO

Muitas barreiras conceituais são encontradas na tentativa de delimitar o conceito de comunidade, principalmente em relação à diversidade de opiniões existente entre os estudiosos da área. Alguns acreditam que não é mais possível encontrar uma comunidade na prática, pois, no mundo atual, as comunidades perderam o sentido. Outros, como Rogério da Costa (2013), acreditam que as comunidades conseguiram resistir às dificuldades apresentadas pela sociedade capitalista na qual vivemos. Por fim, existem autores que concordam que esse conceito apenas mudou de sentido.

Bertrand Canfield conceituou, na década de 70, comunidade como "um grupo de pessoas que, por motivos de trabalho, entretenimento, culto religioso, estudo ou satisfações sociais, vive numa mesma área" (1970, p.197). O autor relaciona, de maneira pouco aprofundada, a noção de cooperação e participação como outro importante aspecto para a consolidação de uma comunidade, partindo do pressuposto de que as pessoas estabelecem algum tipo de cooperação com seus conterrâneos a fim de satisfazer suas necessidades básicas de vida material, espiritual e social.

A evolução desse pensamento restrito pode ser observada também nos estudos de Robert MacIver e Charles Page (1973), que definiram como bases de uma comunidade: primeiramente a localidade ou área territorial ocupada por ela (exemplo citado pelos autores é que mesmo nômade, como é o caso dos ciganos, uma comunidade sempre ocupa, em algum momento, o mesmo lugar) e que traz, por si só, laços de solidariedade entre seus membros e, em segundo lugar, o sentimento de comunidade que permite que haja uma vida-comum e uma coesão social. Para esses autores, a localização é considerada condição

necessária para a caracterização de uma comunidade, porém, insuficiente para demonstrá-la em sua totalidade.

Marx Weber (1973), considerado um dos fundadores dos estudos sociológicos, defendia, para a existência das comunidades, a necessidade de ação recíproca em relação ao sentimento (ou situação comum) que une os indivíduos que dela fazem parte. Para o sociólogo, a ação de todos e de cada um frente à mesma situação não é suficiente para caracterizar uma comunidade, uma vez que essa necessita do sentimento coletivo de compor um todo. Weber preconizava o pensamento de comunidade baseado no processo de interação e coletivismo.

Nessa perspectiva, uma das maiores pesquisadoras brasileiras da área de comunitária, Cicilia Peruzzo (2013), pressupõe a necessidade de uma aproximação que vai além da noção geográfica, abrangendo outras noções, como a de envolvimento, participação ativa, identidade e comunhão de interesses entre os membros. De acordo com a autora, o termo comunidade vem sendo utilizado de forma exagerada, conceituando qualquer agrupamento, sejam bairros, vilas ou qualquer outro segmento, fato que pode ser analisado como um desvio conceitual fortemente potencializado pelos grupos e redes online, cada vez mais crescentes. A comunidade é utilizada, portanto,

mais como termo ou expressão decorativa visando chamar a atenção ou passar um 'ar' de atualidade [...]. É também utilizado para designar segmentos sociais como, por exemplo, comunidade universitária, comunidade negra, comunidade religiosa, comunidade de informação, comunidade científica, comunidade dos artistas, etc. (PERUZZO, 2013, p.2).

Em suas diversas obras sobre comunicação comunitária, pode-se observar que Peruzzo, embora reproduza a noção de territorialidade para caracterização de uma comunidade, foca seus estudos sobre esse ambiente como uma construção social que se dá por meio das relações e interações existentes entre os indivíduos que a constituem, nesse sentido, para a autora, "falar em comunidade significa falar de fortes laços, de reciprocidades, de sentido coletivo dos relacionamentos" (PERUZZO, 2013, p.2).

As relações sociais construídas entre os indivíduos de uma comunidade, baseadas pela interação e coletividade, encontram-se muito próximas, também, do conceito de participação. De acordo com Pinto et al (1986), é possível entender a participação do ponto de vista das classes populares, como um conceito forte, ativo, em que os indivíduos, por meio de um processo de luta, de busca pelo que lhes pertence, agem em prol do próprio direito de participar.

Um dos elementos principais da discussão acerca das relações estabelecidas entre os indivíduos de uma comunidade, a participação é, também, elemento central para a realização de um planejamento nesse cenário, como se pretende analisar neste trabalho. A busca pela justiça social (ou, em outras palavras, pelo interesse coletivo pela qual se sustenta uma comunidade) deve, segundo Danilo Gandin (2004), passar pela participação de todos nas decisões estabelecidas, uma vez que as injustiças são causadas e potencializadas justamente pela falta de participação. Para esse autor, a participação é vista como uma possibilidade de superar essa configuração de injustiça na qual vivemos.

Analisando o conceito de participação, evidencia-se dois elementos considerados por Peruzzo como de grande importância: a representatividade e a noção de poder. A autora se justifica com base no argumento de que por mais ativa e direta que seja a participação, ela nunca será plena ou, nas suas palavras, "participação direta não significa que todos tenham que tomar parte todo o tempo, o que, em termos de comunicação seria moroso, ineficiente e inviável, salvo em pequenos grupos" (PERUZZO, 2004, p.87).

A representatividade torna-se, portanto, parte do próprio processo de participação à medida que os próprios indivíduos decidem quando, como e onde ela deve ocorrer, ou seja, até mesmo o ato de representar ou ser representado é construído e mantido de forma coletiva. Assim, como questão central dessa temática, a noção de poder deve, também, fazer parte dos processos participativos, tendo como principal característica inversão dos valores hierárquicos das organizações privadas: nas organizações coletivas, o poder deve ser partilhado e solidário, tendo como principais atributos (principalmente em grupos pequenos com grande consciência política): o fato de que caminha de baixo para cima, a inexistência de privilégios, a prestação constante de contas do delegado a sua base, a possibilidade de destituição por parte dos membros e a não-detenção do poder por aquele que for eleito para delegar.

Infere-se, por meio das informações levantadas na pesquisa bibliográfica, que a comunidade deixou de ser apenas o grupo de pessoas que habitam e convivem próximas, passando a remeter, de forma bem geral, "à ideia de elos identitários e à conjugação de interesses entre membros de um agrupamento humano com vistas ao bem comum" (PERUZZO,

2009a, p.419). Entende-se, dessa forma, que é imprescindível ressaltar a impossibilidade de se excluir as definições tradicionais – e mais antigas - de comunidade, uma vez que muitos grupos que vivem em um mesmo espaço geográfico e partilham da mesma realidade acabam se comportando com uma comunidade verdadeira.

Na realidade, mais importante do que estar agrupado com demais pessoas em um mesmo lugar é a vontade de cada indivíduo em fazer parte daquele grupo. O fator predominante na caracterização de uma comunidade deve estar, de acordo com diversos autores, no próprio indivíduo e não na comunidade em si. Deve partir de cada um de seus membros como parte constituinte da comunidade, no sentido de que de nada adianta um agrupamento de pessoas que, embora possam ter alguns interesses em comum, não possuam a vontade mútua de se organizar e agir em prol de suas necessidades e aspirações.

Nesse sentido, é necessário que se leve em consideração as relações sociais estabelecidas pelos indivíduos que constituem a comunidade e a maneira como eles se organizam em relação aos interesses que possuem. Em outras palavras, é indispensável que os membros de uma comunidade queiram fazer parte desse espaço por vontade própria e por possuir os mesmos interesses e reivindicações que os demais, legitimando, assim, a existência da comunidade em torno de um ideal compartilhado por todos. É indispensável, também, que eles interajam entre si, mantendo um relacionamento baseado na confiança mútua e no incentivo de todos à participação nas ações e processos por ela desempenhados no que diz respeito a sua própria manutenção e sobrevivência e na transformação de sua própria realidade (que podem ser compreendidos por meio da

resolução de problemas e dificuldades específicas ou ações que contribuam para a diminuição de questões maiores, como a desigualdade social, por exemplo). Somente por meio desse pensamento, a comunidade se consolidará nos princípios e aspectos considerados pela bibliográfica existente acerca do assunto.

Para a construção do presente trabalho, acredita-se, assim como Regina Escudero César que "um conceito de comunidade se constrói dialeticamente, dentro de um contexto societário amplo, onde o convívio entre a diversidade e a heterogeneidade faz parte dessa realidade comunitária" (2007. p.82), ou seja, o conceito de comunidade carrega consigo o conceito de cidadania, pois os indivíduos se norteiam por meio da participação e do coletivismo em busca de transformação da situação em que vivem e da possibilidade de resolução de problemas sociais, contribuindo, dessa forma, para uma sociedade mais igualitária.

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS E O CONCEITO DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Muitos são os aspectos que devem ser analisados e levados em consideração para que um planejamento de relações públicas comunitárias aconteça e, por esse motivo, esse artigo busca analisar e discutir seus elementos e aspectos com a intenção de compreendê-los e de construir um conhecimento teórico a respeito dessa temática. Para Waldemar Kunsch (2007), as relações públicas comunitárias, que surgiram em decorrência dos movimentos sociais e do desenvolvimento da comunicação comunitária na década de 80 são, hoje, uma prática possível, que ultrapassa a teoria e vem se tornando uma crescente realidade aos profissionais da área.

Para César (2007), as relações públicas, criadas para a legitimação do poder, sofrem atualmente uma mudança de perspectiva decorrente dos estudos qualitativos de pesquisadores que propõem uma visão mais crítica, distante da visão dominante em que as relações públicas servem apenas ao capital e à área mercadológica. Sob essa perspectiva, os indivíduos ultrapassaram a classificação de meros consumidores de informacões, produtos e servicos, conforme prega a visão mercadológica da profissão, passando a atuar como cidadãos pensantes e mais conscientes de sua situação em que vivem. Esse cidadão, transformações coletivizado, pode protagonizar sociais, tornando-se um grande exemplo daqueles que compõem o espaco comunitário (CÉSAR, 2007).

Surge, portanto, diante dessas inquietações, o planejamento participativo. Trazendo novamente à tona a noção de participação como forma de conquista da justiça social e, nesse contexto, da diminuição das inquietações e insatisfações populares, Gandin (2004), em seu livro intitulado de "A prática do planejamento participativo", aborda todo o processo deste que será adotado como base para os estudos do presente trabalho. De metodologia totalmente participativa, esse tipo de planejamento "parte de uma leitura do nosso mundo na qual é fundamental a ideia de que nossa realidade é injusta e de que essa injustiça se deve à falta de participação em todos os níveis e aspectos da sociedade humana" (GANDIN, 2004, p.28).

Esse tipo de planejamento move a visão da atuação do profissional de relações públicas que, nesse contexto, deve atuar de forma coletiva, guiado por uma visão ampla, participativa e conjunta na elaboração de ações que sejam capazes de desenvolver os cidadãos que fazem parte da comunidade (PERUZZO, 2009). Esse processo pode ser encarado, sob esse ponto de vista, como uma ação capaz de interferir e transformar uma realidade no sentido de reconstruí-la com base em objetivos traçados (GANDIN, 2000).

No contexto das comunidades, segundo Kunsch (2009), esses espaços precisam de um planejamento capaz de abrir caminhos para a mobilização e a priorização de canais efetivos de comunicação com os diversos setores da sociedade de forma a se constituir como um processo interativo. Observa-se, nesse sentido, que o planejamento é, efetivamente, uma atividade possível de ser realizada quando se leva em consideração suas especificidades e adapta-se o planejamento tradicional para essa realidade.

Pode-se analisar, portanto, que são essas adaptações que dão origem ao planejamento participativo, uma vez que nesse ambiente a participação e articulação dos indivíduos durante todo o processo é indispensável para que a lógica e a dinâmica comunitária sejam legitimadas (GANDIN, 2000). Ou seja, adaptar o planejamento para o contexto comunitário significa, de forma geral, utilizar-se dos princípios do planejamento participativo, uma vez que a participação é um elemento inerente à comunidade e a qualquer processo que seja com ela ou por ela realizado.

Segundo Murade (2007), portanto, o ponto de partida pode ser definido como a mudança da tradicional visão de que o

profissional é mediador ou representante de uma comunidade, uma vez que sua missão no espaço comunitário passa a ser a atuação como estimulador de princípios que sejam capazes de emancipá-los e torná-los autônomos, para que eles mesmos tenham condições de se representar (PERUZZO, 2009). Em outras palavras, as relações públicas, quando presentes nesse contexto, "não estão relacionadas a algo que vem de fora, interpelando e invadindo, mas, sim, de dentro, construído em conjunto" (PERUZZO, 2009, p.421).

Possibilitar o protagonismo social é a melhor forma de estimular a participação, pois por meio da autonomia possibilitase, também que os indivíduos tenham o direito de atuar nos processos comunicativos, na criação de canais de comunicação e principalmente na produção de conteúdo (PERUZZO, 2009). Nesse contexto, de acordo com Peruzzo (2009), a educação advinda dos meios de comunicação comunitários é articulada não somente pelo conteúdo, mas pela possibilidade de participação direta do cidadão em todo o processo.

Levando-se em consideração que o planejamento participativo deve possuir, de acordo com Gandin (2000), o claro objetivo de intervenção social e de construção de espaços democráticos e de cidadania, (aspectos que podem ser utilizados como instrumento, em uma visão mais ampla, para a construção de uma sociedade mais justa), o planejamento participativo pode ser encarado como aquele que democratiza a própria intervenção na realidade em que é implantado, fator que o diferencia dos planejamentos comuns. A partir dessa reflexão, o planejamento passa a contribuir para as mudanças reais dessa realidade, fugindo da noção ilusória de participação pregada por algumas organizações que, por exemplo, pedem contribuição

das pessoas por meio de sugestões com a intenção de fazê-las sentir parte do processo, sendo que por meio da falta de esclarecimento é possível influenciar, iludir ou manipular os indivíduos (KUNSCH, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de refletir a respeito do papel do profissional de Relações Públicas tem sido uma preocupação constante durante todo o trabalho: o profissional de Relações Públicas deve, em contexto comunitário, manter o foco voltado à formação dos indivíduos que fazem parte da comunidade. Deve contribuir, portanto, para que esses sujeitos sejam atores em todas as fases do processo de planejamento, tendo papel de estimulá-los a desenvolverem sua própria forma de planejar por meio do diálogo e da confiança existente entre eles. Ao profissional é indispensável que seja visto como um companheiro na vontade de contribuir e somar à luta traçada pela comunidade e não como um chefe ou líder individual.

As estratégias, portanto, quando pensadas (assim como as demais etapas) de forma coletiva devem surgir a partir de boas ideias, do debate acerca das questões anteriormente levantadas e da participação de todos. Processo esse que pode (e deve) ser encorajado pelo profissional de Relações Públicas, ciente de seu papel nesse contexto. Essas condições são inerentes ao processo de planejamento que esteja voltado à dinâmica e à lógica comunitária, sendo, também, inerentes à consolidação da comunidade, uma vez que se considera aqui que esse espaço nasce de forma dialética, em decorrência das relações

sociais e da interação entre os indivíduos em torno da transformação da realidade em que vivem.

Em relação às comunidades, o mais importante no processo de planejamento não é apenas a verificação das ações propriamente ditas, mas sim o envolvimento, entrosamento e aprendizado dos indivíduos no desempenho de tal ação. Ou seja, a fase de controle deve verificar, também, se os indivíduos estão realmente engajados em suas funções, se estão participando de forma efetiva, realizando as atividades e, principalmente, satisfeitos com o processo e em fazer parte dele. Conclui-se aqui que é de extrema importância observar muito além do que apenas o andamento das ações. Na comunidade, deve-se observar o andamento dos indivíduos enquanto grupo participante de um processo educativo e emancipatório que tem como principal objetivo torná-los autônomos no que diz respeito ao próprio planejamento e as ações desempenhadas.

O modo em que as decisões são tomadas deve seguir a lógica comunitária. Entende-se, portanto, o planejamento sob uma perspectiva que respeite a maneira como se organiza a comunidade, partindo-se do pressuposto de que existem comunidades em diferentes níveis de desenvolvimento e de participação coletiva nos processos. Porém, não se pode esquecer que cabe ao profissional de Relações Públicas, o papel de estimular o seu desenvolvimento, a interação e participação entre os indivíduos, criando condições para que as decisões sejam feitas de forma a contemplar todos os envolvidos, aumentar o engajamento e o espírito de equipe por meio do esforço coletivo e ativo.

Conclui-se, também, que o processo de planejamento enquanto conjunto de ações previamente elaboradas pode ser encarado como imutável. As fases, embora não obedeçam ordem cronológica inflexível, devem estar presentes, assim como as preocupações em relação às diversas variáveis que podem interferir nas ações planejadas, independentemente do tipo de organização, do contexto ou das circunstâncias. O que diferencia o planejamento sob a perspectiva das comunidades é a necessidade de se refletir quanto à dinâmica e à lógica comunitária, as quais possuem características indispensáveis para que qualquer trabalho com vistas a algum tipo de transformação seja implantado nesse cenário.

O modo de pensar acerca do planejamento na comunidade está, assim, relacionado à reflexão crítica dessas questões que envolvem, principalmente: as relações sociais vivenciadas pelos indivíduos que constituem a comunidade, pautadas no respeito mútuo, na confiança e na identificação de interesses e necessidades comuns; as decisões e a forma como esse espaço se organiza, com base na participação ativa, no engajamento e no envolvimento de todos (ou o esforço para que isso aconteça) e a função social, política e educativa do profissional de Relações Públicas, por exemplo.

Portanto, no contexto apresentado e delimitado por esse trabalho, pode-se concluir que, por ser formada e consolidada por pessoas que agem e se relacionam em torno de uma ideologia e de interesses e necessidades comuns, a comunidade possui em sua rotina e dinâmica diária a busca constante pela transformação da realidade em que está inserida, sendo esse um processo natural e intrínseco da sua própria existência. Por esse motivo, deve o próprio planejamento contribuir para transformar sua realidade, devendo ser, nesse contexto, a busca pela

igualdade social um dever das Relações Públicas enquanto agente facilitador desse processo de transformação.

REFERÊNCIAS

CÉSAR, Regina E. Movimentos sociais, comunidades e cidadania. In: KUNSCH, Margarida; KUNSCH, Waldemar (Orgs.). Relações Públicas Comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007. p. 78-91.

CANFILED, Bertrand R. **Relações públicas:** princípios, casos e problemas. São Paulo: Pioneira, 1970.

COSTA, Rogério da. **Por um novo conceito de comunidade**: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832005000200003>. Acesso em: 02 de maio de 2013

GANDIN, Danilo dos S. A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GANDIN, Danilo dos S. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. KUNSCH, Margarida K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

______. Planejamento e gestão das relações públicas comunitárias. In: KUNSCH, Margarida M. (Org.). **Relações públicas**: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p.435-464

KUNSCH, Waldemar L. Resgate histórico das relações públicas comunitárias no Brasil. In: KUNSCH, Margarida; KUNSCH, Waldemar (Orgs.). **Relações públicas comunitárias:** a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007. p.107-123.

MACIVER, Robert M.; PAGE, Charles. Comunidade e sociedade como níveis de organização social. In: FERNANDES, Florestan (Org.). **Comunidade e sociedade.** São Paulo: Nacional, 1973. p.117-131.

MARCHIORI, Marlene R. **Cultura e comunicação organiza- cional:** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano:
Difusão Editora, 2008.

MINSTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURADE, José F. G. Relações públicas na construção da cidadania dos grupos populares. In: KUNSCH, Margarida; KUNSCH, Waldemar (Orgs.). **Relações públicas comunitárias:** a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos metodologias e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PERRONE, Renato G. **Sistema de planejamento corporativo:** enfoque sistêmico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PERUZZO, Cicilia M. K. **Comunicação nos movimentos populares:** a participação na construção da cidadania. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

Comunidades em tempos de rede. Disponível em:
http://www.ciciliaperuzzo.pro.br/artigos/comunid-
ades_em_tempos_de_redes.pdf>. Acesso em: 13 de abril de
2013

Relações públicas nos movimentos sociais e nas "comunidades": princípios, estratégias e atividades. In: KUNSCH, Margarida M. (Org.). **Relações públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p.417-434.

PINTO, João B. et al. **Participação**: rito ou prática de classe? Ijuí: Unijuí Editora, 1986.

STUTELY, Richard. **O guia definitivo do plano de negócios:** planejamento inteligente para executivos e empreendedores. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VIEIRA, Roberto F. **Relações públicas: opção pelo cidadão**. Rio de Janeiro: Mauá, 2002.

WEBER, Marx. Comunidade e sociedade como estruturas de socialização. In: FERNANDES, Florestan (org.). **Comunidade e sociedade:** leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação. São Paulo: Editora Nacional e Editora da USP, 1973.

NOTAS

- 1 Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina e aluna de pós-graduação em Comunicação Popular e Comunitária pela mesma universidade. alicezeitune@hotmail.com
- 2 Professor do curso de Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina. Daniel.of.uel@gmail.com.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E RELAÇÕES PÚBLICAS: POTENCIALIZANDO AS AÇÕES DE CIDADANIA DO PROJETO FUTURO

Amanda Martins dos Santos³ Ana Paula Antunes Bertoluci⁴ Ana Paula Tiemi Oshira⁵

RESUMO

Este trabalho visa a potencialização das ações de cidadania do Projeto Futuro por meio da comunicação pública e da atuação do profissional de relações públicas. Com a utilização da metodologia de pesquisa-ação foram executadas diversas etapas de pesquisa que permitiram, por meio da criação de esferas públicas, detectar as deficiências comunicacionais, ações positivas que vem sendo executadas pelo Projeto, bem como proporcionar a todos os envolvidos um pensamento crítico e a busca pelo interesse público.

Palavras-chave: Comunicação pública; Relações públicas; Cidadania; Esfera pública; Projeto Futuro.

INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira está em um momento importante no que diz respeito ao fortalecimento da cidadania e segundo César (2012) o Estado de Direito que se estabeleceu no Brasil, especialmente após a Constituição de 1988, possibilitou à população o conhecimento de seus direitos e permitiu a concretização de diversas reivindicações que historicamente vinham sendo elaboradas pelos movimentos sociais.

O exercício da cidadania é a garantia efetiva dos direitos do cidadão, é o que proporciona ao indivíduo uma vida digna em meio à sociedade. Nas palavras de Peruzzo (2002, p.2) "a conquista da cidadania significa a passagem de súditos para cidadãos", ou seja, o abandono da passividade e uma concreta participação na luta por seus direitos.

Nesse contexto, a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta que possibilita a ampliação do autoconhecimento do indivíduo em relação ao poder de participação inerente a ele. Também, é por meio da comunicação que o indivíduo tem sua visão de mundo ampliada, percebendo todas as suas possibilidades de ação para transformar a sua realidade. Entende-se a comunicação como um instrumento de mudança de realidade e emancipação do cidadão.

Comunicação e cidadania são conceitos interligados, cujo crescimento e aperfeiçoamento reforçam a existência mútua. A comunicação deve ser plena a tal ponto que possa oferecer aos cidadãos condições de se expressar enquanto personalidade crítica e autônoma, emanciparse e compreender-se, de modo a fomentar uma capacidade de organização e mobilização dos sujeitos que consistirá, em uma instância, na concretização da cidadania

ativa, fruto do aprendizado, da produção coletiva de saberes, capaz de romper formas de exclusão e opressão e encontrar caminho e modelos próprios de organização da vida coletiva (DUARTE, 2012, p.113).

Em relatório da Força Tarefa entre agências das Nações Unidas sobre o esporte para o desenvolvimento e a paz, intitulado Esporte para o Desenvolvimento e a Paz: Em Direção à Realização das metas de desenvolvimento do milênio (2003), é conferido ao esporte a capacidade de alcançar diversos públicos de várias maneiras, destacando-se também sua habilidade de comunicar mensagens como o da cooperação, convivência, ou como administrar com dignidade a vitória e a derrota.

Comunicação e esporte tem uma relação de interdependência, em que ambos potencializam a transformação social do indivíduo. O esporte tem o caráter comunicacional de unir diversas pessoas, de concentrar esforços para a conquista de objetivos em comum. É nesse sentido, que o trabalho em conjunto garante a essas pessoas maior expressão perante a sociedade, faz com que suas necessidades e anseios sejam compreendidos e atendidos. A intenção em unir comunicação e esporte, é emancipar, capacitar e dar mais voz aos cidadãos.

METODOLOGIA

A fim de investigar como as relações públicas e a comunicação pública podem aprimorar as ações de cidadania no Projeto Futuro, campo de estudo deste trabalho, num primeiro momento a metodologia utilizada foi a de pesquisa bibliográfica, a fim de levantar conteúdo teórico para embasar a problematização aqui apresentada e as futuras ações empíricas que serão propostas. Em um segundo momento, utilizou-se da tipologia aplicada de pesquisa-acão.

A pesquisa-ação auxilia na emancipação da população pesquisada para a identificação de seus próprios problemas e dificuldades, e os capacita para analisar criticamente os mesmos e encontrar soluções adequadas. Segundo Peruzzo (2003, p.15), a pesquisa-ação possui características próprias. São elas:

- 1) O pesquisador se insere no grupo a ser pesquisado;
- 2) Além de observar, o pesquisador se envolve como integrante do grupo e participa das atividades do mesmo;
- O grupo pesquisado tem consciência dos objetivos da pesquisa;
- O pesquisador dá ao grupo um feedback dos resultados obtidos com a pesquisa;
- 5) O grupo participa do processo de realização da pesquisa, sendo parte integrante na formulação do problema e dos objetivos, auxiliando na coleta de dados e se envolvendo na discussão dos resultados;
- A pesquisa deve buscar solucionar alguma dificuldade ou um problema real do grupo pesquisado;
- 7) Os resultados devem ser revertidos em benefício do grupo pesquisado.

A metodologia de pesquisa-ação é parte de um método qualitativo de estudo, que se mostrou mais adequado para a execução deste trabalho. Algumas técnicas do método quantitativo foram, porém, adaptadas para a melhor execução de algumas fases deste trabalho.

CAMPO DE ESTUDO

O campo de estudo deste trabalho é o Projeto Futuro, principal projeto social da cidade de Londrina voltado ao esporte. O Projeto Futuro foi criado em 1985, tem sua sede no Ginásio Moringão e objetiva um trabalho voltado para o desenvolvimento esportivo/social no município de Londrina.

Atualmente o Projeto possui duas vertentes principais, que direcionam suas ações: 1ª) Enfatizar o "Desporto de Base", ou seja, a iniciação esportiva, dentro de uma orientação educativa; 2ª) Atuar nas "Atividades Recreativas e de Lazer" por meio da organização de eventos esportivos e lúdicos, para todos os segmentos sociais.

Seu principal objetivo é "auxiliar por meio da prática esportiva pedagógica na formação de cidadãos conscientes, críticos, sabedores de seus direitos e deveres, oportunizando assim às crianças e jovens a melhoria do bem estar físico mental e social. O esporte é trabalhado pelo Projeto como instrumento de mudança e mobilização social".

Busca-se também, um relacionamento mais próximo com a comunidade por meio de ações e intervenções que auxiliem no desenvolvimento integral da criança e do adolescente. Visando construir uma parceria com a comunidade, o Projeto Futuro proporciona por meio do esporte, a construção coletiva de uma melhor trajetória de vida à população participante do

mesmo. O Projeto se preocupa em fortalecer a relação entre família, escola e esporte, compreendendo como seus gestores, todos os órgão e pessoas envolvidas no processo, que podem colaborar com a concretização das atividades.

As modalidades esportivas oferecidas pelo Projeto são: atletismo, basquetebol, ciclismo, dança, futebol de areia, futebol, futsal, ginástica artística, ginástica rítmica, handebol, judô, karatê, recreação, skate, tae-kwon-do, tênis de campo, tênis de mesa, vôlei de praia, voleibol e xadrez.

APORTE TEÓRICO

A fim de permitir uma melhor compreensão do desenvolvimento deste trabalho, entende-se a necessidade de apresentar alguns conceitos utilizados em seu todo. Foram selecionados três termos para este aporte teórico, e eles são: Esfera Pública, Participação Social e Cidadania.

Esfera Pública

De acordo com MARQUES (2008, p.26) a esfera pública se forma por meio da atividade comunicacional, quando diferentes públicos se organizam em redes comunicativas articuladas para discutirem temas ou causas de interesse comum, assumindo posições e expressando opiniões. Isso significa que esfera pública ocorre quando um grupo de pessoas entende que têm um interesse ou problema em comum e que a melhor maneira

de encontrar a solução para tal interesse ou problema é dentro do próprio grupo.

É preciso observar, então, que a esfera pública permite agentes de diversos setores com um propósito comum, discutirem e procurarem uma concordância sobre as vivências políticas. A comunicação neste contexto tem a finalidade de proporcionar o debate e o encontro de opiniões, fato este que dá vitalidade à esfera pública. Por isso, esse espaço pode ser ocupado em parte pelos meios de comunicação, contudo tem uma importante constituição por meio dos fluxos dialógicos e informais, sem interferência de grupos ou pessoas externas ao grupo.

Participação social

A participação social não pode ser entendida apenas como o conhecimento de um problema ou temática referente ao ambiente em que está inserido. É necessário que essa participação seja verdadeiramente ativa, que haja um nível profundo de participação. Para que isso ocorra, é preciso que o envolvido com o tema torne-se um ator social.

Os atores sociais são os indivíduos capazes de fazer pressão para alcançar seus objetivos, ele cria estratégias e mobiliza as comunidades que o cercam para tal. São pessoas com pensamento crítico a respeito do ambiente e que compreendem que para o alcance mais eficaz dos objetivos propostos, faz-se necessário que todos os outros indivíduos do grupo também desenvolvam esse pensamento crítico e venham por sua vez tornarem-se atores sociais. Peruzzo afirma ainda que

Pressupõe-se ainda que a participação popular se realize de modo livre e com autonomia, ou seja, independente de pressões, manipulações e outras formas de interferência e controle de lideranças e instituições. (2004, p. 20).

A participação social, por fim, cria caminhos e demandas para sensibilizar órgãos públicos frente às demandas apresentadas na esfera pública.

Cidadania

Cidadania são os direitos civis, políticos e sociais que todo indivíduo tem em relação ao Estado e à sociedade. Exercer a plena cidadania, portanto, é ter essa tríade de direitos garantida e efetivada pelo Estado e pelos indivíduos. Neste contexto, a comunicação auxilia na viabilização da cidadania quando permite que os indivíduos não apenas conheçam seus direitos e deveres, mas, principalmente, quando permite que eles participem efetivamente em busca desses direitos e deveres.

De acordo com Duarte (2012, p.113):

Comunicação e cidadania são conceitos interligados, cujo crescimento e aperfeiçoamento reforçam a existência mútua. A comunicação dever ser plena a tal ponto que possa oferecer aos cidadãos condições de se expressar enquanto personalidade crítica e autônoma, emanciparse e compreender-se, de modo a fomentar uma capacidade de organização e mobilização dos sujeitos que

consistirá, em uma instância, na concretização da cidadania ativa, fruto do aprendizado, da produção coletiva de saberes, capaz de romper formas de exclusão e opressão e encontrar cominho e modelos próprios de organização da vida coletiva.

Conclui-se, portanto, que a busca pelo consenso e posicionamento na esfera pública, a partir da formação da participação social efetiva pela ação de atores sociais, evidencia a comunicação como ação política que possibilita ao indivíduo o exercício da cidadania.

HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA

No Brasil, a discussão sobre comunicação pública vem se consolidando a partir 1995, e um de seus pioneiros foi Pierre Zémor, presidente da *European Federationof Public Communicators Associations* (FEACP), que reconhece a força da sociedade em proteger seus interesses públicos. A comunicação que ocorre no campo da esfera pública, visando o interesse coletivo, teve o Estado como centralizador por um longo período. Por esta razão, ainda se identifica de maneira significativa, a comunicação governamental com a comunicação pública.

É percebida por Brandão (2007), uma tendência em identificar a comunicação pública somente com a concepção da comunicação realizada pelos órgãos governamentais. A autora menciona que o termo, comunicação pública, surgiu da necessidade de legitimação de um processo comunicativo do Estado e/ou do Governo que não quer ser confundidos com a

comunicação feita em outros 30 períodos da história política do país. Expressões como "marketing político" e "publicidade governamental" ficaram marcadas como "manipulação das massas", e o uso histórico dessas expressões forçou a adoção de uma terminologia compatível com uma prática mais democrática.

Brandão (2007) ainda destaca que a restauração da democracia e o consequente desenvolvimento de novas vivências democráticas despertaram a necessidade de informação voltada para a emancipação da cidadania, e que a própria noção de cidadania se modificou e é compreendida de maneira menos passiva e mais participativa, momento para o qual só se está pronto quando existem condições de informação e comunicação. Dessa forma, para Brandão (2007), a construção do conceito de comunicação pública no país passa necessariamente por uma retomada histórica.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA: DIVERSAS DEFINIÇÕES

A conceituação do termo comunicação pública ainda é causadora de inúmeras controvérsias e possui um longo caminho a ser percorrido. No Brasil e na América Latina, diversos autores debatem acerca dessa temática sem, no entanto, chegar a um consenso sobre o que é comunicação pública. Um dos consensos obtidos nessa tentativa de conceituação da comunicação pública é o de que esta se difere da comunicação política e da comunicação governamental, assumindo uma vertente mais democrática e social.

César (2012, p.124), aponta para a função mediadora da comunicação pública, que interfere na relação entre Estado e sociedade civil na esfera pública. A autora afirma também que esta só se concretiza quando sua função pública e democrática é cumprida, possibilitando a abertura de canais efetivos de comunicação. Para ela, a comunicação pública "viabiliza a participação da sociedade civil em um fórum democrático que se estabelece na esfera pública" (CÉSAR, 2012, p.65).

A definição de Duarte (2011) sobre comunicação pública é a que mais se encaixa com os objetivos e com a temática deste trabalho, pois situa o cidadão como o foco da comunicação pública, visto que este é a razão de ser do Estado. Nessa perspectiva, o cidadão deve ter o direito à expressão, à informação, à participação e ao diálogo, podendo interferir diretamente nas questões que são de seu interesse. Para ele,

Fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo, alterando seu eixo, tradicionalmente centrado no atendimento dos interesses da instituição e de seus gestores. Na comunicação pública o objetivo é o atendimento do interesse público e da sociedade, simbolizado pelo cidadão (DUARTE, 2011, p.126-127).

López (apud BRANDÃO, 2012) defende a comunicação pública pela sua natureza coletiva. O foco não devem ser os interesses individuais das instituições, mas o interesse coletivo. Segundo o autor:

Quando se entende natureza coletiva, pública da comunicação e se deixa de obedecer a um propósito particular, muda a intenção, se comunica com outra intenção, com uma intenção coletiva e isto obriga a recolocar todos os papéis, a olhar de outra maneira o papel que cumprem os sujeitos que interatuam na comunicação coletiva (LÓPEZ apud BRANDÃO, 2012, p.8).

Levando em consideração o novo público da esfera pública trazido por César (2012), que preza pela participação, mas sem ignorar a realidade de que nem sempre o espaço público é democrático e acessível a todos, cabe à comunicação pública assumir sua "função de mediadora entre o Estado e a Sociedade Civil, vinculada à emancipação da cidadania na esfera pública" (CÉSAR, 2012, p.51), para garantir que o cidadão tenha acesso a esses espaços e aos seus direitos, como o direito à informação. Ao cidadão cabe manifestar interesse nos assuntos que lhe dizem respeito, que afetam o seu dia-a-dia e a sua realidade, aproveitando os espaços públicos para emancipar-se como cidadão.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E RELAÇÕES PÚBLICAS

Desde o início da profissão, o profissional de relações públicas pauta suas ações no modelo funcionalista, que atende aos interesses do sistema vigente e que, então, favorece o capital, ou seja, o interesse privado. Entretanto, segundo César, em sua tese, o contexto sócio-político atual vem exigindo uma mudança na atuação do profissional de relações públicas. Este

deixa de atender somente ao interesse privado e volta os olhares para a sociedade, para o interesse do cidadão, o interesse público.

Hoje a dinâmica social brasileira vem construindo, a cada dia, um Estado democrático de fato e de direito. Tal contexto é um campo extremamente fértil para a consolidação de uma práxis da comunicação pública que seja realmente voltada ao atendimento do interesse público da sociedade brasileira, na perspectiva do fortalecimento da cidadania (CÉSAR, 2012, p. 123).

O campo da Comunicação Pública passa a ser o cenário ideal para o desenvolvimento desta nova perspectiva de atuação das Relações Públicas, pois esta atua como mediadora entre o interesse público e o interesse privado, característica que deve ser absorvida pelo profissional em sua atuação.

A comunicação pública em sua função mediadora deve estar ligada à emancipação da cidadania na esfera pública. Assim no campo profissional das relações públicas, se faz necessário o compromisso com a mediação entre os interesses púbicos e privados, também numa perspectiva emancipatória. Entretanto é importante ressaltar que isto se opõe a harmonização dos interesses.

Essa nova concepção das relações públicas permite a escolha pelo "homem-cidadão", termologia utilizada por Roberto Fonseca Vieira em sua obra *Relações Públicas opção pelo cidadão*, de 2002. Para Vieira, o que importa ao profissional é:

estar preparado para resolver impasses e manter o equilíbrio entre os grupos, não através de métodos simuladores de uma realidade, mas, num âmbito menor, de promoção de debates sobre os reais interesses da comunidade (VIEIRA, 2002, p.32).

Acreditamos que a nova postura do relações-públicas proposta por César (2012), em que o profissional deixa de servir apenas aos interesses privados e passa a olhar mais atentamente aos interesses do cidadão, atrelada ao conceito de comunicação pública de Duarte (2011), que defende a perspectiva cidadã da comunicação com o objetivo de atender ao interesse público, seja a melhor combinação para a análise e pesquisa de nosso campo de estudo, o Projeto Futuro.

COMUNICAÇÃO E ESPORTE

O esporte é garantido constitucionalmente no Brasil como um direito de cada cidadão e reconhecido pela UNESCO desde o ano de 1978. "O esporte, entendido como direito humano, reafirma seu potencial no desenvolvimento social e econômico de uma nação", segundo a cartilha da Segunda Conferência Nacional do Esporte, do ano de 2006. Esse entendimento justifica a necessidade da criação e desenvolvimento de políticas públicas que valorizem a cidadania, a participação e a sociabilização por meio do esporte.

Os benefícios proporcionados pelo esporte são reconhecidos por diversos estudiosos, e muitos desses benefícios são

citados como colaboradores para o desenvolvimento social. De acordo com Dória e Tubino (2006, p.79),

No âmbito social o esporte tem funçãopedagógica no processo de formação do indivíduo ressaltando a disciplina, o respeito à hierarquia e às "regras do jogo", a solidariedade, o espirito de equipe e outros fatores do desenvolvimento humano.

A relevância da comunicação, especialmente da área das relações públicas, nesse processo dá-se ao observarmos a frequência da não-valorização da participação da sociedade no levantamento de informações e definição de quais são essas demandas a serem supridas e de que forma isso pode ocorrer. Assim como nos órgãos privados, o setor público tende a buscar resultados para suas acões de acordo com o que acredita ser importante para a população naquela área de atuação. Consideramos, então, que políticas públicas desenvolvidas para a população são diferentes daqueles desenvolvidas com a popupação. De acordo com Stigger (apud WERLE, 2010, p. 138), a primeira definição favorece o entendimento de que as ações do governo são assistencialistas e que este está acima da sociedade civil. Em contrapartida, a segunda permite à sociedade o papel de coautora das decisões e ações governamentais e, por conseguência, de seus desdobramentos. Ao proporcionar a participação popular, esta permite a aplicação da real democracia.

Dessa forma, percebe-se um papel fundamental da comunicação na decisão e prática das políticas públicas, incluindo-se aqui as relacionadas ao esporte, foco principal deste trabalho. A transformação da compreensão do indivíduo frente às ações do governo, levando-o à emancipação cidadã e abertura de canais de relacionamento com o mesmo demonstra o caráter essencial do planejamento comunicacional para a efetivação da democracia real. A aproximação entre governo e sociedade civil ainda permite o desenvolvimento de melhor relacionamento entre ambos, prevenindo dificuldades futuras neste e em outros âmbitos governamentais e a diminuição de conceitos pré-definidos sobre a ação do mesmo.

DIÁRIO DE BORDO

Por ter-se escolhido a metodologia da pesquisa-ação, que não possui um cronograma fixo a seguir, foi preciso utilizar-se então, um método que relatasse os acontecimentos conforme fossem acontecendo. Assim se optou pelo diário de bordo, pois se caracteriza por registrar as etapas realizadas no desenvolvimento do trabalho, de maneira detalhada e precisa indicando datas, locais, fatos, resultados e respectivas análises.

No decorrer da pesquisa realizada por este trabalho, foram desenvolvidas sete etapas, sendo estas: entrevistas com ex-participantes do Projeto Futuro, dinâmica em grupo com os estagiários do mesmo, visita aos polos, aplicação de questionários abertos aos participantes atuais, entrevistas em profundidade com os gestores do Projeto, criação de uma cartilha explicativa sobre o próprio e a reunião final com gestores e estagiários para a apresentação dos resultados obtidos. Em todas as fases sucedidas se buscou a criação de esferas públicas e a comunicação pública.

ENTREVISTA COM EX-PARTICIPANTES DO PROJETO FUTURO

Nesta etapa, o objetivo era descobrir como foi a participação de ex-alunos do Projeto, suas considerações sobre a relação do mesmo com a emancipação da cidadania e se o Projeto Futuro alcançou seus objetivos. Foram realizadas entrevistas, com cinco ex-participantes que responderam sobre a maneira como iniciaram no Projeto; o que ele significou para suas vidas; se conheciam seus objetivos e a respeito da relação do mesmo com a cidadania e sua influência na vida de seus participantes.

Os entrevistados avaliaram positivamente o Projeto Futuro que para eles, proporcionou crescimento pessoal, melhoria na saúde e desempenho físico, somou atributos positivos ao caráter e gerou novas oportunidades, tornando-se uma base para a vida adulta. A maioria não conhecia os reais objetivos do Projeto, afirmando que não foi explicado a eles, enquanto participantes. Porém, no decorrer das atividades, os valores inerentes ao Projeto foram naturalmente difundidos, demonstrando que apesar das deficiências comunicacionais, o Projeto Futuro alcança seus objetivos.

DINÂMICA EM GRUPO COM OS ESTAGIÁRIOS DO PROJETO FUTURO

Buscou-se nesta fase a criação de uma esfera pública em que emergisse as opiniões e discussões com os estagiários do Projeto Futuro, seu conhecimento a respeito do mesmo, a realidade que vivem no desenvolvimento das atividades com os participantes e sugestões para o aprimoramento das ações do Projeto. Para isso, foi proporcionada uma dinâmica em grupo.

VISITA AOS POLOS DO PROJETO FUTURO

A técnica aplicada na visita aos polos foi a observação participante, pois se procurava uma aproximação maior com os participantes e a realidade vivida pelos estagiários. A coleta de dados ocorreu no próprio ambiente onde as atividades do Projeto são desenvolvidas, tendo os participantes e estagiários como sujeitos que interagiram no estudo.

Foram visitados sete polos, estes distribuídos em todas as regiões da cidade de Londrina. Foi possível perceber com mais clareza, aspectos importantes como a realidade do trabalho dos estagiários, o desenvolvimento dos objetivos do Projeto, o relacionamento e a comunicação com os participantes e a realidade dos locais de treino e da comunidade localizada ao redor dos polos.

APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO ABERTO AOS PARTICIPANTES DO PROJETO FUTURO

Nesta etapa, buscou-se compreender de forma mais aprofundada o conhecimento dos participantes atuais a respeito do Projeto Futuro e seus objetivos, a maneira como iniciaram sua participação, e se gostavam de participar do Projeto. Juntamente com a visitação aos polos, foram aplicados questionários abertos que englobavam as questões apresentadas, obtendo um total de 62 questionários respondidos pelos participantes. A quantificação dos dados obtidos foi importante para a análise qualitativa desenvolvida.

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GESTORES DO PROJETO FUTURO

As entrevistas em profundidade realizadas nesta etapa aprofundaram o conhecimento sobre o campo de estudo deste trabalho, buscando saber mais a respeito de seu funcionamento, dinâmica e logística. As perguntas realizadas nas entrevistas abordavam questões sobre as políticas públicas de esporte de Londrina, a elaboração do Projeto Futuro, a escolha dos polos e estagiários, sobre a divulgação do mesmo, a supervisão e capacitação dos estagiários, a mensuração dos resultados obtidos pelo Projeto, pontos fortes, fracos e melhorias necessárias ao mesmo.

CRIAÇÃO DA CARTILHA PARA A DIVULGAÇÃO DO PROJETO FUTURO

Com as análises dos resultados das pesquisas realizadas, percebeu-se que a maioria dos participantes atuais, ex-participantes e estagiários não conheciam em profundidade o Projeto Futuro e seus objetivos, mas que apesar dessa deficiência comunicacional, ele cumpre com suas metas e objetivos. Estes são alcançados devido à essência social do Projeto, que faz com

que todos os envolvidos notem e vivenciem uma perspectiva da emancipação da cidadania.

Partindo deste ponto, apresentaram-se os resultados da análise ao coordenador do Projeto Futuro e a ideia da criação de uma cartilha que compreendesse todas essas informações importantes sobre o Projeto, juntamente com um visual atrativo. A cartilha é importante para que todos os envolvidos no Projeto conheçam verdadeiramente seus objetivos e importância. Esta cartilha será disseminada para todos os indivíduos envolvidos com o Projeto Futuro e para a comunidade das regiões dos polos, para que estes tenham maior e melhor conhecimento do que é e quais são os objetivos do Projeto. Como consequência a esta ação o Projeto terá uma maior visualização e valorização perante a sociedade londrinense e a Prefeitura do município.

REUNIÃO COM GESTORES E ESTAGIÁRIOS DO PROJETO FUTURO PARA A APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Foi realizada uma última reunião com os gestores e estagiários do Projeto Futuro para lhes apresentar os resultados obtidos com este trabalho, a cartilha finalizada e conhecer suas opiniões sobre o que foi apresentado.

CONCLUSÃO

A pesquisa bibliográfica realizada para fundamentar este trabalho abordou temáticas essenciais para se compreender o

que é a comunicação pública e para a análise do campo de estudo, o Projeto Futuro. A primeira temática abordada é a esfera pública que, de acordo com Marques (2008, p.26), é formada por meio da atividade comunicacional em que diferentes públicos se organizam em redes comunicativas articuladas para discutirem temas ou causas de interesse comum, assumindo posições e expressando opiniões. Em seguida, foi apresentada a participação social que, para Peruzzo (2007, p. 20), deve se realizar de modo livre, autônomo, ou seja, independente de pressões, manipulações ou outras formas de interferência. A cidadania, por sua vez, coexiste com a comunicação. Sem esta, não é possível a emancipação cidadã, pois o indivíduo se torna inapto a exercer seus direitos e deveres sociais efetivamente.

Sobre a comunicação pública, o texto base para este trabalho \acute{e} o de Duarte (2011, p.126-127)

Fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã da comunicação envolvendo temas de interesse coletivo, alterando seu eixo, tradicionalmente centrado no atendimento dos interesses da instituição e de seus gestores. Na comunicação pública, o objetivo é o atendimento do interesse público e da sociedade, simbolizado pelo cidadão.

Entende-se que o Projeto Futuro cumpre com seus objetivos. Contudo, melhorias na comunicação resultariam em uma potencialização das ações de cidadania do Projeto. O aprimoramento das ações ocorreria como resultado do reconhecimento da importância dos estagiários pelos mesmos e, por conseguinte, da melhor divulgação e apresentação do Projeto para

a comunidade. Compreende-se ainda que o melhor conhecimento da população a respeito do Projeto resultaria em divulgação espontânea e, consequentemente, em uma maior valorização e visualização do Projeto Futuro.

Assim, a comunicação pública potencializou as ações de cidadania do Projeto Futuro ao proporcionar diversas esferas públicas, que permitiram a emersão do pensamento crítico a respeito da realidade do Projeto. Seguir a nova postura do profissional de Relações Públicas proposta por César (2012, p.123), que volta seus olhos aos interesses públicos e do cidadão, foi o que permitiu a utilização da comunicação pública para o desenvolvimento e análise das acões relatadas.

Conclui-se que a formação da esfera pública, por meio da comunicação pública, possibilitou a participação efetiva dos cidadãos envolvidos no Projeto Futuro, de modo que estes reconheceram e apresentaram uma visão ampliada do Projeto no que se refere à sua função social. Somado a isso, a percepção pessoal dos estagiários como atores sociais culminou em sua emancipação para a cidadania. Identificamos nesse cenário um amplo campo de possibilidades para a atuação do relações-públicas que segue a postura cidadã da profissão, considerando os interesses públicos e do cidadão em detrimento da visão mercadológica tão fortemente disseminada em grande parte da literatura profissional.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO. Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação Pública: estado,

mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-31.

CÉSAR, Regina Célia Escudero. A **comunicação pública como práxis no processo de mediação e mobilização da sociedade civil na esfera pública.** Londrina, 2012. 196 f. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2012.

DÓRIA, Carlos; Tubino, Manoel José Gomes. Aplicação da busca da cidadania pelo Projeto Olímpico da Mangueira. **Avaliação de políticas públicas de Educação,** Rio de Janeiro, jan/mar 2006. Ensaios, nº50, v.14, p. 77-90. Disponível em:http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n50/30408.pdf Acesso em: 24 jul.2013.

DUARTE, Jorge (Org). Comunicação Púbica: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org). Métotodos e técnicas de pesquisa em comunicacao.2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública In: KUNSCH, Margariga Krohling (Org) **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. Série Pensamento e Prática. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

MARQUES, Ângela. Os meios de comunicação na esfera pública: novas perspectivas para as articulações entre diferentes arenas e atores. **Líbero**, ano 11, nº 21, p.23-36, jun. 2008. Disponível

em: http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/libero/article/viewFile/5395/4912. Acesso em: 25 jul.2013

PERUZZO, Cicília M.K. Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania. 3. ed. São Paulo: Vozes, 2004.

VIEIRA, Roberto Fonseca. Relações Públicas: opção pelo cidadão. São Paulo, Mauad, 2002.

WERLE, Verônica. Reflexões sobre a participação nas políticas públicas de esporte e lazer. Revista Motriz, v.16 n.1 p.135-142. Rio Claro: jan./mar. 2010. Disponível em: ht-

tp://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/dcefs/Prof._Adalberto Santos2/7-reflex-

oes_sobre_a_participa-

cao_nas_politicas_publicas_de_esporte_e_lazer8.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2013.

NOTAS

- 3 Graduada em Comunicação Social Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina. Pós graduanda em Administração de Marketing e Propaganda pela Universidade Estadual de Londrina – amandamartins.ds@gmail.com.
- 4 Graduada em Comunicação Social Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina – <u>anaabertoluci@gmail.com</u> .

5 Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina. Pós graduanda em Administração de Marketing e Propaganda pela Universidade Estadual de Londrina – anaa.tiemi@gmail.com

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E GOVERNAMENTAL: DESAFIOS DE IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO DA ÉTICA ORGANIZACIONAL E DE RELACIONAMENTOS

Amanda Norberto LUIZ^{<u>6</u>} Zilda Aparecida Freitas de ANDRADE^Z

RESUMO

Uma gestão da ética nas organizações é essencial para que se estabeleçam relacionamentos simétricos com os públicos. Neste sentido, busca-se compreender melhor a abrangência da comunicação pública e sua relação com a comunicação governamental, para melhor definir os canais de comunicação utilizados a informar o seu público. Neste sentido, foi elaborada uma pesquisa qualitativa, a fim de investigar as práticas éticas nas organizações, para assim, buscar soluções aos problemas encontrados.

Palavras-chave: Comunicação Pública; Ética; Relacionamentos; Relações Públicas.

INTRODUÇÃO

No que consiste ao espaço da comunicação pública e de sua influência nos setores organizacionais, nos deparamos com a forma como são divulgadas as informações, seu conteúdo, e principalmente, seu objetivo. Ao compreender que essas informações precisam ser claras, e logo, transparentes com os públicos na qual se está informando, faz-se necessário que haja uma gestão ética que possa reger as organizações em relação aos seus públicos.

Compreende-se que a comunicação pública abrange o setor público, privado e de fins não lucrativos, e que cada uma destas organizações possui uma maneira diferente para se comunicar com o seu público. Nestas atribuições, uma gestão de relacionamentos é primordial para que se possa conhecer e sanar as necessidades de seus públicos.

O grande propósito da comunicação pública é proporcionar entre os setores públicos, privados e de terceiro setor, além de cada indivíduo na sociedade, um espaço para a reflexão, discussão, disseminação e principalmente, a participação destes públicos nos assuntos públicos de interesse coletivo. Para que essa realidade possa ser vivenciada de fato, é preciso compreender as práticas comunicacionais e relacionais existentes na comunicação pública, para a partir deste ponto, poder pensar em estratégias que possam sanar as dificuldades encontradas.

Justamente para compreender estas necessidades, foi elaborada uma pesquisa de natureza qualitativa, na qual foram assimilados os termos comunicação pública e governamental por sua origem e influência dos meios comunicacionais. Nestes pode-se averiguar quais são os canais de comunicação utilizados e como são estabelecidos os relacionamentos entre públicos e organizações. Dos resultados obtidos, foi possível pensar,

segundo a visão profissional de Relações Públicas, estratégias que pudessem fomentar as ações de comunicação e de relacionamentos.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E GOVERNAMENTAL: SIMILARIDADES DO TERMO

Ao tentar definir o termo comunicação pública e sua abrangência, pode-se defini-la, segundo Duarte (2007), como um espaço com grande fluxo de informação e interação, na qual o governo, Estado e sociedade civil tenham um ambiente de discussão sobre temas de interesse público. Dessa forma, seria possível proporcionar aos indivíduos em sociedade o direito social e coletivo ao diálogo, ao acesso à informação e aos meios de expressão.

A partir dessa premissa, seria necessário verificar quais seriam os instrumentos de comunicação que os públicos possuem a seu favor, para que assim, possam ser indivíduos ativos, e logo participantes, do diálogo entre esferas organizacionais e a sociedade.

Entende-se que o espaço público proporciona um constante fluxo comunicativo, na qual a informação pode ser transmitida e discutida livremente, pois é nele que está inserido o interesse coletivo. Esta comunicação necessita ser acessível a todos, para que seja possível estabelecer o diálogo entre organizações e a sociedade.

A partir dessa percepção pode-se compreender o que é a comunicação pública, que tem como objetivo ser o instrumento

comunicacional existente para aproximar indivíduos e organizações.

Segundo Brandão (2012), a origem do termo "comunicação pública" originou-se no Brasil com a compreensão de sua estrutura e importância na comunicação, uma vez que Estado, governo e sociedade manteriam por meio deste instrumento um constante fluxo de informações, primando pela garantia de informação ao cidadão para que este pudesse participar do processo de construção da cidadania.

Contudo, o termo "comunicação pública" não tem um conceito definido, proporcionando outras compreensões e formas de aplicação. Uma das causas para esta falta de definição do termo se deve a sua relação com a comunicação criada e mantida no país durante a ditadura, a comunicação governamental. Seguindo as percepções de Matos (2006), a nomenclatura de comunicação governamental e sua relação com a política deram início aos meios e veículos de comunicação no Brasil, na qual as mensagens disseminadas à sociedade possuíam cunho ideológico.

Apesar deste fato, é possível perceber as mudanças da aplicação da comunicação pública por seus públicos, expresso com a compreensão de que se trata de um espaço com grande fluxo de informações e interações, em que governo, Estado e a sociedade civil, abrangendo integralmente, o primeiro, segundo e terceiro setor, pudessem discutir temas de interesse público, "viabilizando o direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e a expressão". Nesta percepção, seria possível no espaço público de comunicação, assumir uma perspectiva cidadã em assuntos de interesse coletivo (DUARTE, 2007 apud BRANDÃO, 2012, p. 20).

Com isso, compreende-se que o conceito de comunicação pública, segundo Koçouski (2012), se relaciona com a noção de esfera pública, em que a comunicação está voltada ao público das organizações públicas, podendo estabelecer a "comunicação do público" (KOÇOUSKI, 2012, p. 73). Neste sentido, segundo Brandão (2012, p. 4-5), a comunicação pública e governamental tornam-se quase sinônimos, pois constituem-se como instrumentos para a construção de uma agenda pública, na qual estabelecem "um fluxo informativo e comunicativo com seus cidadãos".

Desta maneira, define-se o conceito de comunicação governamental, seu papel na sociedade e como são estabelecidos os fluxos de comunicação com os cidadãos, de forma que se possa informá-los e promover o debate público, segundo Brandão (2012):

Nesta acepção, dever-se-ia compreender comunicação pública como um processo comunicativo das instâncias da sociedade que trabalham com a informação voltada para a cidadania. Entre elas, órgãos governamentais, organizações não governamentais, associações profissionais e de interesses diversos, associações comunitárias, [...] bem como outras instâncias de poder do Estado [...] (BRANDÃO, 2012, p. 5, grifo nosso).

Nesta concepção, a comunicação pública se relaciona diretamente com as responsabilidades das organizações públicas, sendo a mediadora entre os públicos e as formas de viabilização da informação. Assim, novamente a comunicação governamental se faz presente, pois necessita estabelecer ações

que promovam a participação dos públicos e fazer com que estes conheçam as políticas públicas. Este objetivo somente seria possível se houvesse a criação de uma agenda pública e pela prestação de contas, na qual se poderia mantê-los informados, ao passo que, proporcionaria o debate dos assuntos de interesse (BRANDÃO, 2012).

Portanto, compreende-se que os poderes públicos necessitam estabelecer instrumentos de comunicação com a sociedade, em que estes possam exercer sua cidadania participando do processo democrático. Dessa forma, entende-se que este processo induz à noções de política e participação cidadã, pois está diretamente ligada aos valores éticos das organizações públicas.

GESTÃO DA ÉTICA ORGANIZACIONAL E DE RELACIONAMENTOS

Entende-se que a ética nas organizações serve de norteadora de ações das organizações e da maneira como se comporta ou como se apresenta perante o seu público. Neste sentido, é preciso que esta ética esteja presente nas organizações a fim de propiciar uma reflexão, sendo formulada em acordo com "a cultura e a filosofia da organização" (PASSOS, 2004, p. 66).

Por isso, as organizações precisam entender de que forma a falta de ética afeta suas atividades, bem como a maneira que administram tal organização, percebendo que a adoção de posturas éticas perante seu público é positiva. Para isso, as organizações necessitam compreender que a ética não se trata

somente de uma política interna, mas que se voltada ao público externo, pode ajudar a projetar uma boa imagem da organização.

Para Brito (2006) é preciso fomentar os relacionamentos no espaço público para que assim, cada indivíduo possa de fato exercer sua cidadania. Para que esse relacionamento seja simétrico, as informações disseminadas devem ser pautadas na transparência, veracidade e principalmente, na adoção de condutas éticas por parte de órgãos públicos.

Assim, é preciso que haja uma ética nos relacionamentos entre governo e cidadãos, de forma que se possa adotar "[...] posturas éticas que atendam aos objetivos organizacionais e também aos interesses legítimos de seus públicos na construção de uma sociedade mais justa e humana" (ANDRADE, 2010, p. 76). É necessário portanto, que os órgãos públicos tenham a compreensão de que a ética precisa permear a estrutura comunicacional e os relacionamentos com a diversidade de públicos de uma empresa do setor público.

Da mesma forma essa ética precisa estar vinculada a razão de ser da organização, e isto inclui a maneira como conduzem os relacionamentos com os públicos. Para Zilda Andrade (2010, p. 103) "a ética se dá e se constrói nos relacionamentos da organização com seus públicos e nos processos comunicacionais e organizacionais, razão precípua da atuação de relações públicas e, também, de comunicadores organizacionais". Dessa forma, Kunsch (2007, p. 185) cita que as relações públicas precisam estar "fundamentadas nos princípios de bem comum, justiça e democracia" para que as organizações conquistem a credibilidade dos públicos na qual possuam algum tipo de relacionamento. Essa mesma relação ainda precisa se pautar na

verdade, transparência e colaborar para o "processo de transformação social" dos públicos.

Assim, a atividade de relações públicas se faz necessária nas organizações públicas, de forma que, analisando o ambiente comunicacional e relacional, possam encontrar a oportunidade para o desenvolvimento de estratégias de relacionamentos, sendo que estes terão como base, a implantação da comunicação pública baseada em um programa de ética organizacional.

PESQUISA E RESULTADOS

Durante o desenvolvimento do projeto de iniciação científica, foi realizada uma pesquisa a fim de compreender melhor as ações de comunicação, os instrumentos de viabilização, a prática ética nas organizações e em seus relacionamentos com os públicos, intitulada "O estudo da gestão da ética organizacional por meio da análise dos portais da transparência e de entrevistas junto aos responsáveis pelos departamentos de comunicação, das prefeituras da região metropolitana de Londrina, durante o mês de setembro de 2013".

Nesta pesquisa de natureza qualitativa, foi possível compreender como é praticada uma gestão da ética organizacional e de relacionamentos, mas também compreender as principais dificuldades que as organizações e públicos enfrentam ao tentar estabelecer uma comunicação mais dialógica e pautada na transparência dos atos e informações.

Com base na dialética, a pesquisa foi elaborada e aplicada utilizando as técnicas de entrevista em profundidade e de

análise de conteúdo. Primeiramente, foram realizadas entrevistas em profundidade com os responsáveis pelos departamentos de comunicação das prefeituras da região metropolitana de Londrina e, em outro momento, a análise de conteúdo junto aos portais da transparência. Ao final, foi realizada a triangulação dos dados que trouxe aportes para pensar em soluções, segundo a visão do profissional de Relações Públicas para a implantação de uma proposta de implantação da ética organizacional para comunicação pública e governamental.

Em um primeiro momento, numa análise sobre os portais da transparência sobre as cidades pesquisadas, pode-se concluir que as organizações públicas dos munícipios necessitam compreender o que é uma gestão ética, e como está relacionada a forma como são divulgadas as informações e o esforço empenhado para que os públicos das organizações públicas compreendam realmente o que os dados disponibilizados significam, ou mesmo, a importância dos portais da transparência para a discussão e participação destes públicos na implantação de políticas públicas.

No segundo momento, com a análise de entrevistas, percebeu-se que há a necessidade de conscientização dos órgãos públicos e dos seus gestores sobre a aplicação de diretrizes éticas em seu funcionamento, independente de serem obrigatórias. Também, apesar de conhecerem diversas ferramentas de comunicação e informação, muitos não aproveitavam a oportunidade de modernizar suas práticas públicas, e principalmente, se aproximar de seus públicos.

Com a triangulação dos dados pode-se concluir que as organizações públicas da região metropolitana de Londrina, verificadas nesta pesquisa, necessitam de ajustes, tanto nas formas comunicativas e informativas estabelecidas, como também de um planejamento de comunicação para o âmbito governamental que possa suprir com a sua necessidade de relacionamentos com os públicos.

Percebeu-se, que a falta de uma formalização que pudesse orientar as ações de uma gestão pública pautadas na ética, poderia dificultar as ações tomadas pela organização. Por isso, se faz necessário que os órgãos públicos estabeleçam diretrizes éticas que apontem sua missão, visão e valores, sendo estes aplicados nas ações públicas, principalmente as comunicativas e informativas.

Também, compreendeu-se que o uso dos canais de comunicação e interação com os públicos das organizações públicas estariam propensos a mudanças, sendo que alguns dos órgãos públicos já utilizam as tecnologias para melhor estabelecer um diálogo com estes públicos. Porém, ainda não há por parte destas organizações a aderência por este veículo, o que mais uma vez, dificulta sua interação com os públicos.

Nas ferramentas de informação, instituídas pelo governo, percebeu-se que quem precisa criar canais de acesso à informação são os próprios órgãos públicos. As informações que não estariam de maneira completa e verdadeira, ou mesmo, claras e objetivas ao entendimento de seus públicos, seriam de responsabilidade destas organizações. Por isso, é necessário também que revejam como utilizam o Portal da Transparência, sendo um meio importante para a pesquisa de dados públicos.

A partir dessas considerações, pode-se pensar na melhor forma de sanar com essas dificuldades no setor público. Por isso, pensa-se na atuação de Relações Públicas nas organizações governamentais, que serão melhor exemplificadas na desafio do profissional para a inclusão da ética organizacional na comunicação pública e governamental.

DESAFIOS PARA AS RELAÇÕES PÚBLICAS

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível formular, segundo as necessidades da comunicação pública e governamental, uma proposta para a implantação de uma gestão da ética organizacional e de relacionamentos com os públicos.

Nestas atribuições, a atuação de um profissional de Relações Públicas seria como um mediador de ações de comunicação e relacionamentos, mas também o principal divulgador da organização, reforçando sua missão, visão e valores, por meio das práticas éticas de comunicação, de divulgação de informações e do fomento a participação dos indivíduos nas politicas públicas.

Para que estes objetivos sejam alcançados, seria necessário garantir o acesso à informação em seus diferentes instrumentos de viabilização. Com isso, a comunicação passaria a ter caráter mais informativo, pois as mensagens veiculadas seriam claras e objetivas, não permitindo que houvesse outra interpretação sobre a informação divulgada.

Logo, o principal desafio para o profissional de Relações Públicas seria unir informação, relacionamentos e participação na esfera pública, para que cada organização e cada indivíduo pudesse ter a garantia de sua parcela de contribuição na construção do espaço público de comunicação.

Essas ações somente serão possíveis com a constante participação do profissional no desenvolvimento de estratégias de comunicação e relacionamentos, pautando-se nas atribuições da ética organizacional e na transparência das informações.

CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, pode-se concluir que a implantação de diretrizes éticas nas organizações públicas ainda não possui uma prática instituída, sendo que o motivo pode ser a não compreensão que tais diretrizes possibilitam para a gestão da comunicação e relacionamentos.

Também, a estrutura de comunicação e relacionamentos necessita de mudanças em sua aplicação, pois nestas organizações ainda não há medidas que estabeleçam como prioridade esta relação com os públicos. Neste sentido, pensa-se que a utilização das tecnologias de comunicação e informação possibilitaria um maior engajamento dos públicos, no que se refere aos assuntos públicos, além de proporcionar a possibilidade de utilização de um canal simétrico de comunicação e com agilidade.

Por isso, pensa-se que o papel do profissional de Relações Públicas para uma atuação na comunicação pública e governamental seria justamente conscientizar organizações, gestores e públicos sobre a maneira como podem se apropriar do espaço público para promover o diálogo e a interação entre estes. Também, seu papel seria mostrar a relevância em definir uma missão, visão e valores de uma organização, pautados na gestão da ética organizacional, pois sem ela, não há como endossar conceitos de credibilidade e transparência das práticas públicas.

Espera-se, que com a adoção de uma proposta de diretrizes éticas elaborada pela percepção da atuação profissional de relações públicas, possa ajudar os órgãos públicos na elaboração de seu planejamento e, principalmente, na aplicação de tais condutas nas ações praticadas pelo setor público. Também, espera-se que os profissionais de comunicação possam atuar diretamente na formulação destas diretrizes, de modo a divulga-las aos públicos da organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. **Gestão da ética nas organizações**: possibilidades dos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional. 2010. 235 fls. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2010.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Conceito de comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.p. 1-33.

BRITO, José Augusto Pereira. **Cibercidadania**: a virtualização da comunicação pública contemporânea. Revista Organicom, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 109, 2006. Disponível em: http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/58>. Acesso em: 4 ago. 2012.

DUARTE, Jorge. **Instrumentos de comunicação pública**. In: ______. Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 59-71.

KOÇOUSKI, Marina. **Comunicação pública**: construindo um conceito. In: MATOS, Heloísa (Org.). Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 71-96.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Sociedade civil, multicidadania e comunicação social**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.p. 59-77.

MATOS, Heloísa Helena Gomes de. Comunicação política e comunicação pública.

Revista Organicom, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 61, 2006. Disponível em: http://revistaorganicom.org.br/sistema/in-dex.php/organicom/article/view/55>. Acesso em: 4 ago. 2012.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

NOTAS

6 Autora do trabalho de Iniciação Científica com o subprojeto "A Gestão da Ética Organizacional e de Relacionamentos: desafios na construção da comunicação pública". Recém- formada em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina – UEL. E-mail: amanluiz@hotmail.com.

7 Orientadora do trabalho. Docente do Curso de Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina – UEL. E-mail: zilda@uel.br.

COMUNICAÇÃO COLABORATIVA E INTERAÇÃO: PERSPECTIVAS QUE SE ENTRELÁÇAM

Ana Beatriz Balko Alves⁸

RESUMO

O presente artigo busca apresentar um estudo teórico sobre as interações nos ambientes organizacionais, sua relação com o desenvolvimento organizacional e com a construção e reconstrução de significados apoiados na teoria da comunicação colaborativa de Stanley Deetz, que vai além do simples consenso entre os sujeitos, uma vez que tem a diversidade como elemento essencial. Tendo em vista disso, relacionar comunicação colaborativa aos processos interacionais faz-se essencial para a compreensão de que forma a comunicação pode ser potencializadora de mudanças e de processos criativos. Além disso, objetiva-se através desse trabalho fomentar os estudos na área, pois em nossa busca conceitual evidenciou-se que Stanley Deetz é um dos poucos autores que abordam esse tema.

Palavras-chave: comunicação colaborativa; interação; cultura organizacional.

INTRODUÇÃO

Através de uma busca conceitual sobre a teoria da comunicação colaborativa de Stanley Deetz percebemos a necessidade de discussão sobre sua dependência aos processos interacionais que ocorrem nas organizações.

As organizações abrigam a diversidade, pois são formadas por diferentes indivíduos, portanto é importante buscar novas formas de lidar com os processos interacionais que surgem a partir dessa diversidade.

Oliveira e Paula (2010) afirmam que a diversidade de opiniões e compreensões dos sujeitos pertencentes às organizações tem capacidade de beneficiar os processos de tomadas de decisões, bem como gerar processos inovadores para as partes que estão em relação durante a interação.

A partir da diversidade, Stanley Deetz apresenta a comunicação colaborativa, comunicação essa que dependente das interações ocorre de maneira a trazer resultados benéficos para as partes envolvidas. Para além do consenso, a comunicação colaborativa utiliza a diversidade a favor dos relacionamentos, em que em um processo de interação constrói novas ideias e transforma as diferenças em produtividade (DEETZ; IRVIN, 2008).

Sendo assim, a comunicação colaborativa se mostra como um tema inovador nas pesquisas sobre interação e necessário para a adaptação das organizações aos ambientes de extremas pluralidades em que estão inseridas.

Como tema de estudo do Grupo de Estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional (GEFACESCOM), esse trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo teórico sobre a teoria da comunicação colaborativa e interação, bem como fomentar a pesquisa em torno desses temas.

INTERAÇÃO

Organizações são formadas por pessoas, o que implica ser um ambiente permeado por interações, que de acordo com, Mead (2006 *apud* FRANÇA, 2007) são atos sociais que abrangem as ações compartilhadas e as relações entre diferentes sujeitos.

Essas interações ocorrem de maneira espontânea e natural nos contextos organizacionais, manifestadas por meio das falas, do diálogo, dos gestos, das ações, e até mesmo do silêncio. Essas manifestações fazem emergir novas perspectivas, e, portanto a construção de novos sentidos e significados. Ribeiro e Marchiori (2008) afirmam que o relacionamento entre os indivíduos é interação a partir do momento em que se dá por meio do diálogo. Durante o diálogo, isto é, quando receptores e emissores se relacionam, ocorre a construção de significações e sentido (CHARADEAU, 1993 apud OLIVEIRA; PAULA, 2010).

Comunicação e interação, portanto, estão fortemente imbricadas, não há como pensar em comunicação sem que a interação seja juntamente pensada, pois França (2007) afirma que a comunicação e o ato social formam um conjunto permeado por fases em que dois ou mais sujeitos encontram-se envolvidos. Por conta disso, considerar a comunicação implica em considerar não apenas um sujeito envolvido no processo interativo, mas sim todos os participantes do ato social.

A partir do momento em que os sujeitos estão inseridos em uma organização, deixam de agir como indivíduos isolados, passam a agir em conjunto e coletivamente, por meio do relacionamento estabelecido uns com os outros (MOTTA, 1998), . Dessa forma, observar os sujeitos a partir de seu comportamento ativo e de suas influências no ambiente organizacional apresenta-se como um dos principais desafios das organizações (BALDISSERA, 2008 apud OLIVEIRA; PAULA, 2010), pelo fato de lidarem com sujeitos coletivos, que sofrem modificações, repensam suas opiniões e são influenciados pelo contexto que os envolvem.

No entanto, apesar de ser um desafio, reconhecer as interações é de suma importância no ambiente organizacional, pois nada é a organização sem a presença dos sujeitos. "O ser humano é o principal canal dos acontecimentos nas organizações, nas quais a interação humana é questão primordial (MARCHIORI, 2010)".

Portanto, se as organizações são construídas através de sistemas sociais, elas se apoiam em diferentes atitudes, compreensões, certezas, motivações, comportamentos e esperanças provindas dos sujeitos e formam sistemas que abrigam o compartilhamento de significados (ZANELLI, 2000).

A comunicação é essencial para construção das significações, pois os indivíduos em interação constroem e reconstroem sentidos para internalizarem seus significados (BALDISSERA, 2009). É através da construção de significados que a cultura organizacional emerge, pois tem como um de seus objetivos a representação dos significados que os sujeitos constroem para si em interação (MARCHIORI, 2006).

Sujeitos em interação constroem e reconstroem as organizações, pois podem mudar sua maneira de pensar, os seus valores e seus hábitos. Quando em interação, um indivíduo compartilha de seus conhecimentos prévios com outros sujeitos que estão inseridos em diferentes contextos. Como fruto dessa interação pode haver o desenvolvimento de novas ideias e até de novas percepções do mundo que consequentemente geram impactos na cultura organizacional.

Entendemos cultura organizacional como "o reflexo da essência de uma organização (...) o que é tido como válido para o grupo no momento vivenciado por ele" (MARCHIORI, 2009 p.304). Para Joanne Martin (1992 apud Curvello, 2012) uma organização possui múltiplas culturas que sofrem mudanças, onde dependendo dos autores que estudam o tema e suas perspectivas, essa mudança pode partir ou dos líderes da organização, ou de uma ação coletiva, ou de um ambiente turbulento.

Podemos compreender a mudança como um projeto atomizado e muitas vezes individual, porém ela só poderá ser formada através das interações entre os conjuntos de indivíduos pertencentes à organização, pois essas interações promovem a reinterpretação de significados (MOTTA, 1998).

Oliveira e Paula (2010), sustentam que "a (re)significação pode mudar a cada relação, envolver a construção de novos sentidos, eliminar outros, ou ainda colocá-la em suspensão", dessa forma compreender novos processos interativos que consequentemente fazem emergir novos significados faz-nos perceber que cada indivíduo em relação leva consigo uma bagagem cultural inserida em diferentes contextos, isto é, percepções diferentes sobre um mesmo tema a ser dialogado.

Portanto, a interação é de grande valia para o desenvolvimento organizacional, pois é a partir dela que os sujeitos passam a ser autores de suas decisões e interferem na cultura organizacional. Quando pensamos em interação não devemos associar ao consenso e ao simples entendimento de uma opinião, mas sim pensarmos de que forma pensamentos divergentes podem encontrar um ponto de encontro e fomentar diferentes tomadas de decisões.

COMUNICAÇÃO COLABORATIVA

As diferenças de opiniões e de compreensões sobre diversos assuntos podem gerar conflitos de interesses e expectativas, porém pautar essas interações através da comunicação colaborativa gera a possibilidade de construção de relacionamentos produtivos (DEETZ; IRVIN 2008), pois como afirma Zanelli (2000), uma cultura organizacional que prima pela diversidade legitima a criatividade e traz flexibilidade aos processos organizacionais.

A interação vai além do simples consenso sobre um assunto, pois no momento em que ocorre, os sujeitos são apresentados a novos desafios que, provindos das diferenças existentes, ambicionam reformulações de conceitos que são dados como verdades universais (DEETZ, 2009).

No momento da interação é necessária uma forma de comunicação mais democrática para que resulte na convergência de diferentes experiências e opiniões (DEETZ, 2010). Tendo em vista disso, a comunicação colaborativa se mostra eficiente para a construção coletiva de novos significados entre os

membros das organizações, pois é baseada na colaboração e exige diversidade de opiniões em busca de resultados inovadores (DEETZ, 2008 *apud* CAJAZEIRA; CARDOSO, 2010).

As esperanças de reciprocidade são divididas através do diálogo durante a comunicação colaborativa, porém vão além do simples entendimento entre os sujeitos da interação, pois visam decisões criativas através da mutualidade (DEETZ; IRVIN, 2008).

A comunicação colaborativa tem como cerne a colaboração diferentemente dos outros processos comunicativos que possuem o diálogo como elemento essencial. Apesar de utilizar o diálogo como um meio de obter a interação necessária para o compartilhamento de significados e expectativas, a colaboração como apresentado por Gray (1989 apud PORRAS, 2003) é um recurso em que os diferentes sujeitos notam diversos aspectos de um dilema.

Dessa forma, ao observarem as diferentes dimensões de um tema, podem sondar de maneira construtiva as diferenças e buscar decisões que ultrapassam suas próprias interpretações, muitas vezes limitadas, do que é cabível realizar (GRAY, 1989 apud PORRAS, 2003).

Deetz e Irvin (2008) ressaltam que ao defender as diferenças pode-se criar um distanciamento entre os sujeitos participantes do processo interativo, porém apenas a comunicação colaborativa tem capacidade de trazer resultados benéficos para ambas as partes.

Como principais características Deetz e Irvin (2008) apresentam que durante a comunicação colaborativa: os membros solucionam problemas juntos; a interação contínua aumenta as alternativas disponíveis; a busca pela compreensão de desejos complexos acontece por meio das interações; a procura em grupo tem como objetivo a descoberta de novas circunstâncias; a determinação de um problema se dá por uma ação coletiva; os discursos vão em direção à finalidade da interação; ocorre a procura de alternativas que são possíveis de serem praticadas e os sujeitos participantes da ação são responsáveis pelas tomadas de decisões.

Através da exposição de inúmeras características da comunicação colaborativa, Deetz e Irvin deixam claros os benefícios da utilização de uma comunicação livre e aberta nas organizações. Não há como imaginar a comunicação colaborativa dissociada dos processos interacionais, pois é preciso de sujeitos em relação para a construção de novas ideias e novos significados.

Porém, o diálogo por si só não poderia trazer todas as melhorias geradas pela comunicação colaborativa, por isso esclarece-se a necessidade de um processo que possui a colaboração como elemento essencial, tendo em vista que a colaboração gera interdependência entre os sujeitos participantes da ação e cria uma espécie de responsabilidade coletiva para os processos de decisão (GRAY, 1989 apud PORRAS, 2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações vivem desafios ocasionados pela sua inserção em um contexto de constantes mudanças e que muitas vezes aumenta o número de pressões provindas de seus diversos públicos. Para lidar com esse contexto plural, as organizações devem valorizar as diferenças encontradas no ambiente organizacional, que quando somadas e repensadas, podem contribuir para uma maior eficiência em seus processos (DEETZ, 2010).

A valorização dessas diferenças não é um processo simples e exige mudanças nos hábitos organizacionais e consequentemente em sua cultura. Como uma alternativa foi apresentada nesse trabalho, a teoria da comunicação colaborativa que tem como elemento norteador as interações permeadas por processos de colaboração entre os indivíduos.

Como comunicação colaborativa, entendemos o processo que ultrapassa o consenso através do diálogo e da defesa das diferenças, ou seja, quando indivíduos que são provenientes de diferentes contextos interagem e podem criar significados genuínos e inovadores.

Quando falamos em interação devemos observar não só o momento em que ela ocorre, mas sim darmos importância a um processo que ocorre espontaneamente e que envolve influências externas.

Isto é, cada indivíduo que constrói as organizações traz consigo suas expectativas e seus conhecimentos sobre os mais variados temas. Portanto, as organizações e a cultura organizacional emergem e estão apoiadas nestes diferentes aspectos que certamente as diferenciarão entre si.

Podemos concluir através desse estudo teórico que comunicação colaborativa e interação são temas que se entrelaçam e que possuem influência um sobre o outro. A interação possibilita o compartilhamento de conhecimentos e opiniões, porém quando apoiada na colaboração tem capacidade de pontencializar os relacionamentos, bem como gerar inovações.

Relacionamentos produtivos são necessários atualmente, pois cada organização recebe interferência de seus públicos, que cada vez mais críticos exigem mudanças. Portanto as organizações necessitam de novas formas de pensar e gerenciar suas relações, para que através disso possam lidar com possíveis conflitos por meio da construção de novos pensamentos pautados na diversidade.

Através desse trabalho pretende-se contribuir para os estudos na área da comunicação organizacional pautados ao tema da comunicação colaborativa, já que essa tem a capacidade de criar ambientes mais criativos que são necessários para a sobrevivência das organizações nos ambientes e contextos plurais em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida M. (Org.) A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editoria, 2009.

CAJAZEIRA, Jorge E. R.; CARDOSO, Claudio. **Comunicação e inovação:** correlações e dependências. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o consequente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. (Org.) A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

DEETZ, Stanley. **Comunicação Organizacional:** fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

DEETZ, Stanley; IRVIN, Lisa. **Governance, stakeholder in-volvement and new communication models**. In: ODUGBEMI, Sina; JACOBSON, Thomas. Governance Reform Under Real World Conditions: Citizens, Stakeholders, and Voice. Washington: The world bank, 2008.

FRANÇA, Vera. Contribuições de G. H. Mead para pensar a comunicação. XVI Encontro da Compós na UTP, 2007.

MARCHIORI, Marlene. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação.** In: KUNSCH, Margarida M. (Org.) Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, v.9, n.17, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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: Difusão Editora, 2010.

PORRAS, Salvador T. **De La competência a La colaboracíon:** hacia nuevas formas de organización. 2003.

RIBEIRO, Regiane; MARCHIORI, Marlene. **Comunicação organizacional dialógica:** uma perspectiva de interação nas organizações. IX Congresso Latinoamericano de investigacíon de La comunicacíon, 2008.

ZANELLI, José Carlos. Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. EnEO, 2000.

NOTAS

8 Aluna do terceiro ano do curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina. Bolsista de iniciação científica do Grupo de Estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional – GEFACESCOM.

EXPATRIAÇÃO E ADAPTAÇÃO CULTURAL: A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DOS EXPATRIADOS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Carolina Aparecida Temoteo Modesto⁹

RESUMO

Este trabalho tem como proposta verificar a contribuição das relações públicas no processo de adaptação cultural dos expatriados nas organizações brasileiras. Para isso, teve como metodologia adotada a pesquisa teórico-bibliográfica, em que realizamos um levantamento e revisão de estudos sobre expatriação, cultura, comunicação e relações públicas, a partir de conceitos e publicações desenvolvidos por autores referências. As considerações finais apontam que as relações públicas criam uma base favorável e planejada de interação com os públicos, dentre eles os expatriados, interpretando aspectos subjetivos relativos à adaptação à cultura e à diversidade no novo ambiente. Frente a este papel holístico e agregador, procuramos estabelecer, ao final, um quadro de análise com propostas de ações estratégicas e integradas de comunicação que possam contribuir com este processo.

Palavras-chaves: Expatriação; Adaptação Cultural; Comunicação; Relações Públicas.

INTRODUÇÃO

Frente aos desafios da gestão globalizada, somado ao crescente movimento de internacionalização de empresas, cresce o número de executivos vivendo e trabalhando em países estrangeiros, os chamados expatriados. No Brasil, o movimento não é diferente e o país reúne incentivos que vem atraindo "executivos globais", que possam entender e obter vantagens competitivas neste novo cenário (FREITAS M, 1999 apud NUNES et al., 2008).

Dentro deste processo está a interação e o relacionamento de pessoas de diferentes culturas, bem como a adaptação cultural e social dos expatriados e suas famílias que mudam de país em função do trabalho. Desta forma, os estudos e pesquisas que buscam compreender essa dinâmica ganham cada vez mais importância, teórica e prática.

Uma das principais "fontes de inspiração" para a origem deste trabalho, surgiu a partir do artigo "Sistematização da Literatura Internacional sobre Expatriados: um estudo bibliométrico com destaque para metodologia empregada em anos recentes", em que os autores discorrem em suas considerações finais que:

Mediante os resultados, pode-se dizer que não se dispõe de conhecimento publicado sobre a adaptação de expatriados ao ambiente brasileiro de trabalho, interacional e geral que possa ser útil quer aos que pretendam expatriar-se para o Brasil por iniciativa própria, quer por iniciativa da organização em que trabalham. O estudo da adaptação de expatriados ao Brasil mostra-se como importante tema a ser contemplado pela academia brasileira e a ser publicado não apenas no Brasil, tendo o Português como idioma, mas publicado no exterior em Inglês, visando ao fácil acesso internacional ao conhecimento gerado a quem deseje expatriar-se ou preparar futuros expatriados que aqui se destinem (MOTT M. et al., 2012, p.19).

Considerando o exposto, a metodologia adotada neste trabalho é a teórico-bibliográfica, baseada em pesquisa de dados secundários, a fim de identificar as principais teorias sobre o tema da adaptação dos expatriados nas organizações brasileiras e verificar a contribuição das Relações Públicas neste processo.

O FENÔMENO EXPATRIAÇÃO

No cenário contemporâneo, Freitas M. (2000) define a expatriação como "o processo de transferência de um profissional de uma empresa para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país" (p. 20). Este profissional – o expatriado – também é definido por Caliguri (2000 apud GIALAIN, 2009, p. 27) como "o empregado que é enviado pela empresa matriz para viver e

trabalhar em outro país por um período de tempo variando de dois a vários anos."

Deste modo, a expatriação se torna cada vez mais diversificada para atender a evolução dos negócios e as necessidades da força de trabalho global e muitas empresas tem adotado estratégias para incentivar essa prática. As principais razões pelas quais as empresas optam por realizar programas de expatriação estão expressas na Tabela 1, resultado de levantamento da consultoria Mercer (2012) que aponta que o compromisso com a mobilidade global continua forte e tende a crescer.

Tabela 1 - As cinco principais razões para a expatriação.

AS 5 PRINCIPAIS RAZÕES PARA A EXPATRIAÇÃO	PORCENTAGEM
Prover conhecimentos específicos indisponíveis localmente	47%
2. Suporte ao desenvolvimento de carreira	43%
3. Garantir a transferência de conhecimento	41%
Preencher as necessidades específicas de projetos	39%
Oferecer habilidades gerenciais específicas indisponíveis localmente	38%

FONTE: MERCER, 2012 (ADAPTAÇÃO E TRADUÇÃO NOSSA).

Freitas M. (1999 apud NUNES et al, 2008) reforça que ampliar a mobilidade de pessoas é uma forma pela qual as

empresas têm buscado aumentar seu repertório de habilidades, crescendo entre equipes multiculturais. No entanto, a mesma autora também ressalva que a expatriação

trata-se de um processo caro, pois implica em uma série de custos para atrair os melhores candidatos; é um processo demorado, uma vez que apreender um novo código cultural e construir uma nova forma de vida não se faz de um dia para o outro; é um processo arriscado, pois ainda não inventou-se um método de seleção infalível e que considere o ser humano na sua complexidade, de forma a se controlar antecipadamente e/ou posteriormente as variáveis subjetivas que afetarão ou que afetam o seu desempenho (FREITAS M. 2000, p. 20).

Somado a isso, o expatriado precisa estar preparado para gerenciar momentos de crise e adaptar-se, e esse processo deve ser extensivo à família, para prevenir que possíveis dificuldades do cônjuge e dos filhos possam vir a tornar-se fonte de tensões e problemas (TANURE; DUARTE, 2006). Portanto, as empresas devem ter um cuidado especial no suporte aos familiares, pois vemos que é um dos fatores onde reside a maior fonte de problemas tanto para o profissional quanto para a empresa. Porém, mesmo com essas restrições, Freitas M. (2000) defende que a expatriação ainda tem sido uma alternativa amplamente utilizada pelas empresas multinacionais que ainda consideram que os benefícios superam os custos.

De acordo com Harris e Moran (1993), a expatriação significa tornar-se cosmopolita, ou seja, pertencer ao mundo, sem estar limitado a visões e ideias locais e não se ater a pré-

julgamentos ou raízes. Segundo os autores, significa "ser sensível, inovador e participativo, capaz de operar confortavelmente num meio global e plural" (HARRIS; MORAN, 1993, p.10, tradução nossa).

Sendo assim, considerando que a cultura é a marca de um povo e nos sustenta, é essencial que as organizações atentem para os valores, crenças, tradições e manifestações do comportamento de seus públicos, dentre eles os expatriados. Por outro lado, os expatriados também precisam conhecer os fatores culturais nacionais e organizacionais brasileiros com suas tradições, preferências e características que precisam ser respeitadas para melhor garantia do sucesso na interação entre eles (FRANÇA, 2009).

CULTURA, DIVERSIDADE E ORGANIZAÇÕES

Não podemos tratar de expatriação e adaptação cultural sem passar pelo conceito de cultura, pois, ainda que tenha uma rica literatura com amplas definições, "não é possível pensar sobre a dinâmica humana sem o conhecimento da cultura e da sociedade onde se está inserido" (ALVES, 2008, p.18).

A vitalidade da cultura para o ser humano é parte indissociável do indivíduo em suas relações sociais. Trompennars (1997) diz que "nossa própria cultura é como a água para um peixe. Ela nos sustenta. Vivemos e respiramos por ela" (p. 19, tradução nossa).

Para Freitas M. (2008), não existe indivíduo sem sociedade, sem cultura e sem identidade. E se partirmos do pressuposto de que os relacionamentos nas organizações são antes

de tudo relacionamentos interpessoais, não há como se pensar sobre a dinâmica humana das organizações sem o conhecimento e a valorização dos aspectos culturais, tanto em relação às culturas nacionais e organizacionais, quanto à importância da diversidade cultural que as envolvem cada vez mais.

Adler (2008) em seu livro *International Dimensions of Organizational Behavior*, destaca que os antropólogos Kroeber e Klunckhohn (1952) catalogaram mais de 100 definições para cultura, sendo que uma das mais aceitas e completas definições sob o ponto de vista antropológico diz que:

Cultura consiste em padrões, explícitos ou implícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos, constituindo distintas conquistas dos grupos humanos, inclusive as suas personificações em artefatos. O cerne principal da cultura consiste nas idéias tradicionais e especialmente nos seus valores intrínsecos. Sistemas culturais podem, por um lado, ser considerados como produtos da ação, e por outro lado, como elementos futuros condicionantes de ação. (KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, F., 1952, apud ADLER, 2008, p. 18, tradução nossa).

Geertz, por sua vez, em sua obra mais famosa "The Interpretation of Cultures" (1973) traduzida como "A Interpretação das Culturas" (1989), assume a cultura em sua face interpretativa e semiótica, quando diz que ela é formada por teias de significados tecidas pelo homem, ou seja, os significados que eles dão para as suas ações e para si mesmos. Nas palavras do autor:

O conceito de cultura que eu defendo (...) é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 1989, p. 4).

Geertz afirma que devemos indagar sobre qual é a importância do que nos é transmitido, ou seja, "o que está sendo transmitido com a sua ocorrência através da sua agência, seja ela um ridículo ou um desafio, uma ironia ou uma zanga, um deboche ou orgulho. Isso pode parecer uma verdade óbvia, mas há inúmeras formas de obscurecê-la". (GEERTZ, 1989, p. 8).

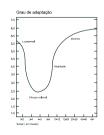
Portanto, o autor entende a cultura como o meio pelo qual as pessoas se comunicam e "alargam o universo do discurso humano", pois a cultura é um contexto e "sua descrição densa decorre da descrição inteligível dos comportamentos, acontecimentos sociais, instituições e processos" (GEERTZ, 1989, p. 24). Logo, quando identificamos as suas características é possível entender os comportamentos comunicacionais, os quais nada mais são do que a expressão destes fenômenos individuais e coletivos, assim como veremos no fenômeno da adaptação cultural no tópico a seguir.

A "CURVA-U" DE ADAPTAÇÃO CULTURAL

A adaptação cultural, assim como a gestão de times multiculturais, faz parte de um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas e pelos expatriados que atravessam fronteiras. No intuito de compreender melhor o fenômeno da adaptação cultural de expatriados, nos baseamos na teoria da "Curva U de adaptação" ("The U-Curve Theroy of Adjustment") criada por Lysgaard (1955) e amplamente utilizada por diversos autores, dentre eles Black e Mendenhall (1991) em seus estudos sobre expatriação e aprendizagem social.

Black e Mendenhall (1991) descrevem a curva de adaptação baseada em quatro fases: lua-de-mel ("the honeymoon stage"), choque-cultural ("the culture shock"), adaptação ("adjustment") e o domínio ("mastery"). A figura 1 ilustra as etapas da "Curva-U" que mede o grau de adaptação do indivíduo com o passar do tempo:

Figura 1 - "Curva-U" de adaptação.



FONTE: BLACK E MENDENHALL, 1991.

De acordo com os autores, na fase de "lua-de-mel", os indivíduos estão fascinados com a nova cultura e tudo lhes chama atenção, pois é um universo novo, empolgante e atraente (novos sons, novas cores, novos cheiros, etc). Este estágio inicial é seguido por um período de choque cultural que é um momento de frustração e desilusão em que o indivíduo se depara vivendo as diferenças e dificuldades do dia-a-dia na nova cultura. O terceiro estágio, de adaptação, se caracteriza por uma gradual adequação e adaptação aos comportamentos e normas locais do país anfitrião. E quando se atinge o quarto estágio, chamado de "domínio", há pequenos avanços nas habilidades individuais que enquadram o novo indivíduo efetivamente na nova cultura. Desse modo, a "Curva-U" de Lysgaard é amplamente adotada e estudada para o entendimento da experiência cultural do estrangeiro fora do seu ambiente natural.

A COMUNICAÇÃO E A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE EXPATRIADOS

Na tentativa de incorporarem os anseios da sociedade pós-moderna, as organizações buscam considerar a comunicação nas organizações num âmbito cada vez mais interpretativo e crítico do que instrumental (KUNSCH, 2009). Dessa maneira, a comunicação é básica no funcionamento das organizações, seja no âmbito interno em suas funções administrativas, seja na sua relação com os públicos externos. Para Kunsch (2003, pg. 69) "o sistema organizacional se viabiliza

graças ao sistema de comunicação nele existente que permitirá sua contínua realimentação e sobrevivência".

Sendo assim, comunicar trata-se antes de qualquer coisa de um processo relacional entre indivíduos e nessa perspectiva, Grunig (2009) destaca que:

As organizações que se comunicam bem com os seus públicos sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas. É possível que nem sempre haja acordo ou um relacionamento amigável, mas as partes entendem uma a outra – e o entendimento é um dos objetivos primordiais das relações públicas (GRUNIG, 2009, p. 27).

Em relação ao contexto cultural, o mesmo autor ainda complementa com um ponto crucial à articulação das Relações Públicas frente ao cenário internacional e multicultural atual, quando afirma que:

os públicos de uma organização típica agora surgem de diferentes grupos étnicos e raciais. Organizações multinacionais têm públicos de todas as partes do mundo. Os profissionais de Relações Públicas têm sido obrigados a desenvolverem princípios multiculturais em relações públicas para poderem se comunicar com seus diversos públicos, tanto local como globalmente (GRUNIG, 2009, p. 20).

Percebemos, então, uma oportunidade de atuação para o profissional de Relações Públicas frente à "vocação" da atividade de contribuir com o estabelecimento de "pontes" de relacionamentos entre os públicos estratégicos trabalhando na construção de laços afetivos e efetivos por meio de estratégias de comunicação, buscando também harmonizar possíveis conflitos (frutos de choques-culturais) em ambientes multiculturais.

Sendo assim, é a fim de promover "maior sensibilidade, tolerância e respeito pelos grupos e sociedades de origens distintas" (FREITAS M., 2008, p. 79) que o profissional de Relações Públicas pode atuar como um "analista de cenários" por meio de ações de comunicação e da gestão estratégica dos relacionamentos para alcançar a "sensibilidade intercultural" entre as partes e, assim, elevar as oportunidades de interação entre os mesmos alcançando os objetivos desejados (FERRARI, 2009).

Dessa maneira, o planejamento integrado, principalmente com o departamento de Recursos Humanos, é de suma importância para a gestão e execução de ações estratégicas de comunicação e relacionamento que contribuam com este processo. De acordo com a pesquisa Mercer (2013), a área de Recursos Humanos lidera as questões de mudanças culturais nas organizações, principalmente em situações de fusões e aquisições, e que também é uma das áreas mais envolvidas no processo de gestão da expatriação.

Segundo os resultados da pesquisa, a área de Recursos Humanos é a mais citada como sendo a que mais se envolve nos processos de mudanças culturais e negociações nas organizações, enquanto a comunicação aparece em terceiro lugar quando falamos da condução de mudanças culturais, seguida pela equipe de desenvolvimento corporativo.

Para Faura e Izquierdo (2006), o departamento de recursos humanos assume, sobretudo, a responsabilidade de realizar as gestões administrativas, logísticas e burocráticas da expatriação. A interface e o trabalho integrado com a área de Recursos Humanos, portanto, estabelecem funções complementares e a atuação ativa da área de comunicação - por meio da atuação da atividade de Relações Públicas junto às outras atividades que compõe a comunicação organizacional integrada - agregam valor aos negócios e são meios propulsores de humanização e relacionamento entre seus públicos.

Mas como inserir os expatriados nesse novo ambiente? Quais aspectos os profissionais de Relações Públicas devem ter em mente ao vislumbrar esse cenário comunicativo multicultural? Quais ações estratégicas podem ser pensadas e implementadas?

Além do que já foi apresentado, a revisão bibliográfica realizada para este trabalho inspirou algumas reflexões que revelam a contribuição que as Relações Públicas podem exercer no processo de adaptação de expatriados nas organizações brasileiras. Na tentativa de ilustrar essa reflexão, desenvolvemos a Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Relações Públicas e a Adaptação de Expatriados.



FONTE: AUTORA, 2013.

Se analisarmos o modelo proposto acima pela ótica da teoria da Curva-U, podemos inferir que o mesmo permeia todas as fases da curva de Lysgaard - desde a lua-de-mel, choque-cultural, adaptação até a fase do domínio - atuando como um meio poderoso para compreensão da diversidade cultural, pois tem o papel fundamental de abrir as portas para o desenvolvimento de relacionamentos. Essa interpretação está baseada, principalmente, nas estratégias traçadas, as quais são consideradas "meios", "caminhos" para a realização dos objetivos. As ações estratégicas sugeridas para este trabalho podem ser vistas em detalhes na figura 3:

Figura 3 - Proposta de ações estratégicas de Comunicação e Relações Públicas.



FONTE: AUTORA, 2013.

Fazendo um paralelo com a "Curva-U" de Lysgaard apresentada anteriormente, os **programas de recepção e boasvindas** correspondem à etapa de **lua-de-mel** que diz respeito aos estágios iniciais da missão de expatriação, bem como toda a acolhida ao novo ambiente. Em seguida, os **treinamentos**

interculturais surgem para reforçar a consciência da existência de diferenças culturais, a percepção de que elas afetam o mundo dos negócios e o conhecimento dos traços básicos de outras culturas (bem como de nossa própria cultura) a fim de minimizar possíveis choques-culturais e melhorar a interação com os novos membros.

Analisar a viabilidade deste modelo e implementá-lo não significa anular os choques entre as culturas e fazer com que os expatriados vivam eternamente na fase de "lua-de-mel". No entanto, é possível trabalhar no processo de "adaptação antecipada", a fim de minimizar conflitos e tornar a diversidade cultural como uma rica fonte de intercâmbios, gerenciando times multiculturais da maneira adequada.

Essa adaptação antecipada envolve o planejamento e a precisão das informações utilizadas na preparação dos expatriados, bem como a maneira adequada de divulgá-las e apresentá-las, livre de estereótipos na **promoção de ações e atividades** sociais, culturais e esportivas.

Isso contribui para a fase de **adaptação** dos expatriados, uma vez que para Oberge Torbiorn (1982 apud BLACK; MENDENHALL, 1991), durante a fase de adaptação em uma nova cultura, os indivíduos começam a adquirir a capacidade de se comportar de forma adequada, o que resulta em um aumento de consequências positivas e a redução dos efeitos negativos do choque-cultural. E tudo isso é possível, porque os expatriados têm mais tempo e oportunidades de observar diferentes modelos em diferentes situações (formais e informais) e também possuem maior probabilidade de focar a atenção sobre o comportamento julgado apropriado. Dessa maneira, passam a associar comportamentos e conseqüências com uma percepção

mais apurada e passam a ter diferente oportunidade de encontros para se relacionarem.

Portanto, pretende-se destacar que cada ação cumpre um rol importante no processo de aprendizagem e adaptação dos expatriados no novo cenário, buscando facilitar o desafio de adaptar-se ao "mundo novo" que envolve públicos tão diversos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas e dados compilados, comprovam que a expatriação é um processo crescente ao longo dos últimos anos e que ainda mantém previsões de crescimento, objetivando, sobretudo, a promoção de conhecimentos específicos indisponíveis localmente, suporte ao desenvolvimento de carreira e garantia na transferência de conhecimentos. Sendo assim, o expatriado torna-se cada vez mais conhecido como o "cidadão do mundo", o ser cosmopolita que as organizações apostam para desenvolver habilidades multiculturais, bem como um mindset global.

Com isso, vemos a importância de estudos nessa área, principalmente voltadas à questão da adaptação destes profissionais no ambiente organizacional brasileiro, a qual é essencial para que o expatriado desenvolva capacidades de se adaptar à cultura hospedeira naquilo que é essencial, de modo a lidar com o desconhecido com menores pressões e de responder às exigências do novo quotidiano sem grandes desconfortos, fatores essenciais para o sucesso de sua missão, bem como a de seus familiares.

Diante do cenário global e multicultural atual, não há como se pensar sobre a dinâmica humana das organizações sem o conhecimento dos aspectos cultuais, tanto em relação às culturas nacionais e organizacionais, quanto à importância da diversidade cultural que as envolvem. É diante deste cenário que o entendimento e a valorização da cultura, da diversidade cultural e de suas interfaces aparecem como diferenciais humanos e competitivos e mereceram atenção especial.

Para a análise da comunicação e das Relações Públicas neste contexto, é preciso considerar as especificidades históricas, políticas, econômicas e culturais de quem chega e de quem mora no país, bem como a cultura organizacional das empresas, as quais também tem as suas próprias culturas e valores intrínsecos. É nessa oportunidade e com visão holística que o profissional pode agir como um analista de cenários e intérprete cultural.

É deste modo também que o profissional de Relações Públicas pode atuar estrategicamente, contribuindo com o gerenciamento de equipes multiculturais, despertando diálogos, interesses e integração entre os públicos, escutando e mensurando opiniões por meio de pesquisas, procurando minimizar os impactos do choque cultural, bem como planejando mensagens e canais adequados que contribuam para o processo de adaptação e integração do expatriado nas organizações, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

Vislumbra-se, portanto, colaborar com o avanço dos estudos relacionados a essa temática, bem como auxiliar as organizações a dedicarem esforços em ações integradas de comunicação por meio das Relações Públicas, considerando o componente da adaptação cultural desde o início do planejamento

da missão do expatriado até a fase de avaliação e mensuração do que foi realizado.

REFERÊNCIAS

ADLER, N.J; GUNDERSEN, A. International Dimensions of Organisational Behavior, ed.5, Case Western Reserve University: Thomson, 2008.

ALVES, Tânia C. P. **Comunicação Intercultural como factor de sucesso das empresas.** Dissertação de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais – Departamento de Línguas e Culturas – Universidade de Aveiro, 2008. Disponível em: https://ria.ua.pt/handle/10773/2779 Acesso em: 08 de abr. 2013.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 2, p. 225–247, 1991. Disponível em: http://www.palgrave-journals.com/doifinder/10.1057/palgrave.jibs.8490301). Acesso em: 5 de abr. de 2013.

FAURA, M. P.; IZQUIERDO, G. E. La gestión de la expatriación : conceptos y etapas clave. **Boletín Económico de ICE**, n.2870, p. 43–54, 2006. Disponível em:http://www.revistasice.com/CachePDF/

BICE_2870_4353__236D7818FACA64F374BDE468C3B048BB.pd-f>. Acesso em: 26 mar. 2013.

FERRARI, M. A.; FRANÇA, F.; GRUNIG, J Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. Parte II. São Caetano do Sul, Difusão, 2009.

FRANÇA, F.; FERRARI, M. A.; GRUNIG, J **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** Parte III. São Caetano do Sul, Difusão, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?** Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas – EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

______, Maria Ester de. **O imperativo Intercultural na vida e na gestão contemporânea.** Revista Organizações & Sociedade. v. 15, n.35, p. 79-89, abr/jun, 2008. Disponível em: http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai_revista454:97&oai_iden=oai_revista454>. Acesso em: 23/03/2013.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989. Disponível em: < ht-tp://identidadesculturas.files.wordpress.com/2011/05/geertz_clifford-_a_interpretac3a7c3a3o_das_culturas.pdf>. Acesso em: 20 de Set. de 2013.

GIALAIN, Eliana. **Expatriação e Gênero**: um referencial para multinacionais brasileiras. São Paulo, 2009. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/

<u>tde-01072009-115030/pt-br.php</u> > Acesso em: 18 de Out. de 2013.

GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** Parte I. São Caetano do Sul, Difusão, 2009.

HARRIS, P.R.; MORAN, R.T. **Managing cultural differences**. Houston: Gulf, 1993.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos (Org). São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LYSGAARD, Sverre. Adjustment in a foreign society: Norwedian Fullbright grantees visiting the United States. International Social Science Bulletin. Vol.7, 1955.

MERCER, 2012. Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices. Disponível em: http://mthink.mercer.com/commitment-to-global-mobility-remains-strong/. Acesso em: 08 de Abr. de 2013.

MERCER, 2013. **Cultural Awareness Eases Expatriate Assignments.** Disponível em: < http://mthink.mercer.com/cultural-awareness-eases-expatriate-assignments/>. Acesso em: 02 de Abr. de 2013.

MOTT M.; TEIXEIRA, M. L. M.; C. N. AND G. S. DE A. Sistematização da Literatura Internacional sobre Expatriados: um estudo bibliométrico com destaque para metodologia empregada em anos recentes. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, p. 243–267, 2012. Disponível em: http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/435/384. Acesso em: 23 mar. 2013.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G; JAUSSAUD, J. **Expatriação de executivos**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In:

TANURE, B.; DUARTE, R. G. (org.). **Gestão internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006. p.193-220.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding in the waves of culture.** Nicholas Brealey Publishing, London, 1997. Disponível em:

http://khurrambukhari.files.wordpress.com/2012/02/riding-on-the-waves-of-culture.pdf. Acesso em: 20 de Out. de 2013.

NOTAS

9 Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Trabalha na área de eventos da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).

OS PROCESSOS INTERACIONAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Débora Baraldi Ninin¹⁰

RESUMO

Ao ocorrerem mudanças na sociedade, também se modifica a maneira de entender e interpretar as organizações. Com o pensamento de que as organizações são organismos vivos (MORGAN, 1996), evidencia-se que constituem-se de pessoas e suas interações, e emergem da comunicação. Para compreender como acontecem os processos de interação nesse contexto, realiza-se, com abordagem qualitativa, um estudo de caso na organização não governamental Meio Ambiente Equilibrado. Contexto em que a pesquisa revela que os processos interacionais são estruturantes e intrínsecos à organização, além de serem razão e possibilitadores de sua existência.

Palavras-chave: Interação; processos interacionais; contexto organizacional; comunicação.

INTRODUÇÃO

Com a sociedade em constante mudança, evidenciam-se mudanças, também, na forma de compreender as organizações. Passam a ser entendidas como redes de pessoas ou como seres vivos, sendo capazes de construir significados coletivamente pela comunicação que acontece através dos processos interacionais.

Processos, esses, que influenciam no modo de agir coletivamente e na forma com que a comunicação flui entre todos os sujeitos participantes e permeia toda a organização. Percebe-se então que os processos interacionais intrínsecos à esse contexto influenciam na forma com que os sujeitos se organizam e as organizações constroem-se.

O presente estudo se apropria de uma abordagem qualitativa para compreender como os processos de interação acontecem na ONG MAE. Através de um estudo de caso a intenção é compreender como se dão as interações no contexto organizacional contemporâneo. Para isso, este artigo analisa os dados sobre interação em entrevistas semi-estruturadas realizadas pelo Grupo de Estudos Faces da Cultura e Comunicação Organizacional (GEFACESCOM estudo/gefacescom/), cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), analise documental e observação da organização.

Essa pesquisa evidencia que processos interacionais são mais que um elemento da organização (MARCHIORI; CONTANI, 2012) analisada. São eles construtores de relações e produtores de sentido nesse contexto. Demonstrando que são as organizações emergentes da comunicação (TAYLOR; CASALI, 2010).

O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A sociedade modifica-se de maneira constante, contexto que modifica também a maneira de compreender as organizações. Enquanto nos séculos XIX e XX as organizações foram entendidas através da metáfora "organização como máquina", na contemporaneidade passam a ser interpretadas como "organismos vivos" (MORGAN, 1996). Mudanças de paradigmas essas, que fazem as organizações adequarem-se às novas exigências da sociedade e criar novas formas de gestão para lidar com a instabilidade e complexidade dos contextos em que estão inseridas (KUNSCH, 2003).

Organizações mecanicistas são caracterizadas pela burocracia, níveis hierárquicos determinados e por apresentar pensamentos e objetivos individualizados (MARCHIORI, 2008). Traços que evidenciam organizações inflexíveis e que crescem com predominância da "lógica econômica" (FERRARI, 2011). Morgan (1996) acrescenta que nessa modelo as organizações são propostas como instrumentos para se atingirem outros fins.

Por outro lado, interpretar as "organizações como organismos vivos" (MORGAN, 1996) significa entende-las como redes de pessoas ou como seres vivos, capazes de construir significados coletivamente através da comunicação que acontece por meio dos processos interacionais presentes em seus contextos (FRANÇA, 2002).

Esses processos são fundamentais na estruturação das organizações orgânicas, já que enfatizam o coletivo e os relacionamentos. O que torna suas características a divisão de tarefas pouco formalizada, processos decisórios descentralizados e pouco ou nenhum nível hierárquico, incentivando maior participação e confiança na comunicação (KUNSCH, 2003).

Vislumbrar a comunicação como um processo a torna fomentadora de relações interacionais, o que permite à organização ser mutante ao ser entendida como organismo vivo (MORGAN, 1996 apud MARCHIORI, 2010).

Sendo assim, organizações, sistemas complexos que se auto organizam e estão em interação constante com seu meio. Possuem personalidade e se mantém vivas através de sua competência de interpretar o mundo para sobreviver nele (FERRARI, 2011). Podendo ser definidas como entidades vivas que revelam emoções humanas (BARRET, 2006 apud FERRARI, 2011).

Para Morgan (1996) são as interações que permitem às organizações adaptarem-se ao ambiente. Assim, os processos de interação se fazem essenciais para a existência e sobrevivência das organizações. Nesse sentido, as organizações podem ser entendidas como sistemas de interpretação do ambiente e construtoras de contextos por meio de suas ações, o que torna as próprias organizações "atores sociais" (TAYLOR; CASALI, 2010).

Organizações são constituídas por sujeitos, que constantemente se relacionam e interagem (OLIVEIRA; PAULA, 2010). Por isso pode-se compreender as organizações como "redes de significados" que são produzidos através das relações entre os indivíduos no contexto organizacional (BULGACOV; BULGACOV, 2007).

Ao entender a comunicação como um processo de se relacionar (CONDIT, 2006 apud MARCHIORI, 2010) compreende-se que é através dela que as organizações e os indivíduos produzem significados fomentando o entendimento das organizações como realidades comunicacionais (FAUSTO NETO, 2008). É através do ato de se comunicar que os sujeitos se colocam em

relação (OLIVEIRA, LIMA E MONTEIRO, 2011) e as organizações se estruturam.

Assim, são as organizações "emergentes da comunicação" (TAYLOR; CASALI, 2010) que ao ser vista como um processo permite maior entendimento dos diferentes comportamentos organizacionais, já que permeia e constituí naturalmente estes comportamentos (MARCHIORI, 2010). Assim, entende-se a comunicação como aquela que cria e muda a realidade social (PUTNAM, 2008).

OS PROCESSOS INTERACIONAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para Fischer (1987 apud PRIMO, 2000) comunicação é a interação criada entre os sujeitos. Esse olhar permite a compreensão dos conceitos de interação, relação e comunicação como sinônimos (FISCHER apud PRIMO, 2000). Isso significa que "a comunicação deve ser analisada como um processo social que coloca sujeitos em interação permitindo que, a partir de discursos, produzam sentidos" (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011).

Comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentido entre os indivíduos através do discurso (FRANÇA, 2001), sendo o processo comunicativo algo vivo, dinâmico e criador de sentido e interações.

Processo, no qual, os sujeitos não apenas transmitem ideias e informações, mas "assumem papeis e se constroem socialmente" (FRANÇA, 2001).

A participação e o envolvimento dos indivíduos tornam-se essenciais, à medida que estes, por meio da iniciativa individual, engajam-se em um processo de troca e compartilhamento (MARCHIORI, 2012), produzindo sentido e significados. É através dos atos comunicativos que os indivíduos se colocam em relação (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011) e constroem a realidade.

A interação social acontece por meio da comunicação linguística quando os indivíduos colocam-se de acordo para coordenar suas ações (HABERMAS, 1990). No contexto das organizações, pode-se conceituar interação como um processo relacional que parte das práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados (OLIVEIRA, 2009).

Interação é um processo contínuo, complexo e incontrolável, e indispensável às estruturas organizacionais (MARCHIORI; BUZZANELL, 2012).

Vislumbrar a comunicação como um processo a torna fomentadora de relações interacionais, que permitem à organização ser mutante ao ser entendida como organismo vivo, como cultura e como transformação (MORGAN, 1996 apud MARCHIORI, 2010). Esse olhar evidencia as organizações como redes de pessoas, uma vez que são construídas coletivamente através da comunicação (FRANÇA, 2002).

Isso demonstra a impossibilidade de controlar os processos organizacionais, uma vez que os efeitos das interações extrapolam vigilância (OLIVEIRA; PAULA, 2010). Nesse sentido, a complexidade dos relacionamentos que ocorrem nos contextos organizacionais se intensifica constantemente, tornando o grande desafio das organizações atualmente reconhecer o papel ativo dos atores sociais como sujeitos e suas interferências nos contextos (BALDISSERA, 2002).

Isso porque na contemporaneidade as organizações deixam de serem os únicos polos de emissão de suas atuações e práticas, uma vez que ao mesmo tempo em que são enunciadoras convivem com inúmeras outras fontes de enunciação, que se complementam a partir de relações entre "várias instâncias receptoras" (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

Vislumbrar a comunicação como um processo permite um entendimento maior dos comportamentos organizacionais plurais (MARCHIORI, 2010), isso porque a comunicação os permeia e os constitui naturalmente. Assim, infere-se que a comunicação, ao formar uma rede de significados que perpassa os diversos níveis organizacionais, influencia na forma como as pessoas se relacionam e interagem.

O comportamento comunicativo é construído por relacionamentos interpessoais (MARCHIORI, 2009). O conjunto de relacionamentos entre os indivíduos da organização, resultado das interações entre eles, é que a constrói e estrutura as organizações (DONALDSON, 1999).

METODOLOGIA

Com o objetivo de compreender como acontecem os processos interacionais no contexto das organizações, esse estudo se apropria de uma abordagem qualitativa, que responde a questões muito particulares e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado (MINAYO, 1995). Como a ideia é realizar um estudo mais profundo a respeito do tema, o projeto elege o estudo de caso como a melhor forma de analisar os aspectos organizacionais desejados. Entendendo estudo de caso como a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivencias e experiências pessoais (GODOY, 2010).

A pesquisa se baseia em analises de documentos da organização para compreender como essa se organiza e estrutura, em entrevistas semiestruturadas, que conduzem o entrevistado aos dados necessários e ao mesmo tempo dão liberdade para que o indivíduo fale de suas experiências e particularidades, e principalmente pelos processos de observação da organização que legitimam os fatos percebidos pelas técnicas utilizadas anteriormente. Os dados coletados foram analisados e interpretados a partir do referencial teórico.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO AMOSTRAL: ONG MAE - MEIO AMBIENTE EQUILIBRADO

A ONG MAE – Meio Ambiente Equilibrado é uma organização sem fins lucrativos fundada em 2001 por voluntários e estagiários do Ministério Público do Meio Ambiente. Atua na região de Londrina-PR, tendo como principal objetivo a defesa do meio ambiente. Suas ações também são benéficas para a sociedade em geral, tanto em melhoria na qualidade de vida, como na difusão de conhecimento do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido procura alertar a sociedade a respeito degradação ambiental e apoiar denúncias junto aos órgãos públicos.

Atualmente a organização tem 14 membros, que atuam de maneira multidisciplinar, e não possuem horários e demanda de trabalho fixos. São eles das mais diferentes áreas do conhecimento e profissões, o que permite a constante participação em conferências, com ações que vão desde publicação de artigos e trabalhos científicos à execução de ideias baseadas em conceitos globais.

Em um olhar para os processos da organização, a ONG MAE apresenta-se como um ambiente de grande potencial para desenvolverem-se os processos interacionais. Não apenas por ser uma organização de terceiro setor, mas também por não privilegiar a hierarquia rígida. Isso significa que requer organização para o desenvolvimento de seus ideais e conta com a participação de seus membros para os direcionamentos e tomadas de decisão (BASSO; MARCHIORI, 2012).

ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA ONG MAE

Ao considerar a interação um processo constituinte da realidade organizacional (MARCHIORI; CONTANI, 2012), é possível inferir que as organizações são "emergentes da comunicação" (TAYLOR; CASALI, 2010). Os membros da ONG MAE entendem por interação uma relação, podendo ser entre sujeitos e dos sujeitos para com o ambiente.

Nessa organização os processos interacionais são bastante evidentes. Isso porque não possui níveis hierárquicos e pertence ao terceiro setor, características que privilegiam maior contato e relacionamento entre os membros, incentivando os

processos de interação. Sua estrutura flexível permite maior contato entre os membros e relacionamentos informais no contexto organizacional.

Os membros da MAE acreditam que os processos de comunicação privilegiam a interação, como podemos perceber na fala de um dos membros "a nossa comunicação privilegia sim a interação, aqui comunicação é interação, ela envolve as pessoas, faz eles refletirem, mudarem pensamentos, conceitos, posturas. A comunicação não é só passar recados, a gente passa ideias, passa reflexões, isso que é muito importante e causa uma interação, nos obriga a interagir, necessitamos um do outro aqui dentro, porque cada um desempenha um papel diferente e fundamental para que a ONG vá pra frente".

Isso significa que a MAE é uma organização aberta ao diálogo,permeada pela comunicação e incentivadora dos diversos processos interacionais que ocorrem em seu contexto. Sendo a interação "construtora da comunicação" (FRANÇA, 2002), uma relação entre os "atores sociais" (CASALI, TAYLOR, 2010). É entendida na ONG MAE como um processo estruturante da organização e incluída como um fim da mesma.

Para os membros da ONG é função da organização buscar a interação entre todos os elementos envolvidos na questão da preservação ambiental, uma vez que é a partir do relacionamento entre pessoas interessadas que é possível a essa organização alcançar seus objetivos.

A ONG acredita que é preciso "interagir conhecimentos, experiências, práticas, em torno de um objetivo comum, que no caso aqui seria a defesa de interesses difusos e coletivos", como fica claro nessa fala de um dos membros. Percebe-se que na

ONG MAE as interações acontecem em torno de um "projeto coletivo" (OLIVEIRA; PAULA, 2010), onde os sujeitos, através de suas ações individuas, tornam possível organizarem-se e trabalharem coletivamente para alcançar resultados.

Por isso na ONG MAE as interações ocorrem, segundo um de seus membros, "em decorrência da nossa atividade, das nossas características pessoais (acredito que isso influi muito, todos estamos abertos a nos relacionar) e também em decorrência do nosso ideal, estamos aqui por uma causa que acreditamos muito".

Essa ideia é reafirmada quando um dos membros afirma "na verdade, um dos pontos principais da ONG é estimular a interação, o foco principal da ONG é esse. A ONG não existe sozinha, ela não presta um serviço, ela não é uma empresa". Na fala dos membros percebe-se que a comunicação e os relacionamentos são constituintes da organização e tem sua importância revelada a medida constroem e estruturam a ONG MAE.

Assim é possível afirma que a ONG MAE é um ambiente propício para as interações entre os indivíduos. Esse processo ocorre naturalmente, uma vez que todos os seus membros tem um objetivo em comum. Outro importante aspecto analisado é que a MAE compreende a importância da interação em seus processos, uma vez que seus membros entendem que é através dos processos interacionais que os indivíduos constroem a si mesmos e a sua realidade, sofrendo influências da organização, mas também modificando esse contexto (FRANÇA, 2008).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou compreender como os processos interacionais acontecem no contexto organizacional, assim através da analise da interação na ONG MAE é possível afirmar que esses são processos intrínsecos às organizações, uma vez que é pela interação que os sujeitos constroem e compartilham significados e dão sentido ao contexto organizacional. Esse pensamento leva a compreensão de que são as organizações ambientes de interação.

A comunicação informal apresentada pela MAE favorece esses processos, uma vez que entende a comunicação como um processo que permite que as pessoas se relacionem e se organizam, estruturando os ambientes organizacionais. Portanto, a interação tem grande influencia sobre as suas estruturas, uma vez que a comunicação permite que as organizações sejam mais flexíveis.

Sendo uma organização terceiro setor, a ONG MAE é flexível e seus processos pouco rígidos. Dessa maneira, as interações ocorrem de maneira espontânea e são a razão e o que possibilita a existência dessa organização. Assim, compreendese que os processos interacionais representam muito mais que um simples elemento das organizações. São eles construtores de relações e produtores de sentido no contexto organizacional. Sendo as organizações emergentes da comunicação (TAYLOR; CASALI, 2010), e esta compreendida como atos de interação (VAREY, 2006 apud MARCHIORI, 2010).

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Reflexões sobre comunicação Organizacional. **Revista Comunicação Organizacional**, Porto Alegre, v. 1, 2002.

BASSO, Fernanda; MARCHIORI, Marlene. ONG MAE: O sistema social sustentável e seus atores sociais. **ADMPG**, 2012.

BULGACOV, S.; MARCHIORI, M. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, M. **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Vol. 1.

FAUSTO NETO, A. A comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FERRARI, Maria A. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M.; FRANÇA, F (Orgs.). **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2011.

FRANÇA, Vera R. V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G.H. Mead. In: PRIMO, Alex et al. **Comunicação e interações**: livro da Compós 2008. Porto Alegre: Sulina, 2008.

FRANÇA, Vera V. Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê? **Ciberlegenda**, Niterói, v. 5, 2001.

FRANÇA, Vera. R. V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. In: MOTTA, L.G.; WEBER, M.H.; FRANÇA, V.R.V.; PAIVA, R. (Org.). **Estratégias e culturas da comunicação**. 1 ed. v. 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

GODOY, Adriana S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraivauni, 2010.

HABERMAS, Jürgen. Ações, atos de fala, interações mediadas pela linguagem e mundo da vida. In: **Pensamento Pósmetafísico**, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. A Relação Comunicação -Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas. **ABRAPCORP**, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacion**al: um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008. MARCHIORI, Marlene. Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade. **Intercom**, 2010.

MARCHIORI, Marlene; CONTANI, Miguel. Abrangência e Limites de Interação e Relacionamento entre Participantes de uma Organização Não-Governamental. **ABRAPCORP**, 2012.

MARCHIORI, Marlene; BUZZANELL, Patrice. Communities of Interaction: A Brazilian NGO Sustainability Case Study. **EGOS**, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de Estudos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: Um quadro conceitual. **Organicom**, n. 10/11, 2009.

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: Difusão,

2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábia Pereira; MONTEIRO, Luísa da Silva.

Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: perspectivas teóricometodológicas para apreensão do fenômeno. Famecos, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 557575, 2011.

PUTNAM, Linda L. Images of the comunication – discourse relationship. **Discourse Communication Journal**, p. 339-345, 2008.

TAYLOR, J.; CASALI, A. Comunicação: o olhar da "Escola de Montreal" sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

NOTAS

10 Estudante de Graduação 5º semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, com bolsa do Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, e-mail: débora ninin@hotmail.com.

RELAÇÕES PÚBLICAS E INTERCULTURALIDADE - UM ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL

Fernanda Navarro FRIZZI¹¹
Sonia Aparecida CABESTRÉ¹²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo apresentar os principais aspectos e pressupostos referentes à Globalização e Cultura, Comunicação Intercultural, Relações Públicas na sociedade contemporânea e Relações Públicas Internacionais. Para discorrer sobre esses temas realizou-se pesquisa bibliográfica, processo que possibilitou à pesquisadora aprofundamento sobre o assunto. É interessante destacar que o conteúdo das obras e textos estudados permitiu, não somente realizar uma reflexão sobre o tema, mas também entrar em contato com as discussões fundamentais que norteiam esse assunto no contexto brasileiro. A partir deste estudo pretende-se desenvolver outros tipos de pesquisas, uma vez que se trata de uma abordagem atual e bastante complexa.

Palavras-chave: Relações Públicas; Interculturalidade; Comunicação; Internacionalização.

GLOBALIZAÇÃO E CULTURA

No atual contexto contemporâneo, cada vez mais é possível observar os efeitos da globalização no cotidiano da sociedade. Por intermédio desse processo a tecnologia se expandiu de maneira rápida e, de certa forma, atingiu quase todos os países. Esse avanço tecnológico possibilitou o rompimento de algumas fronteiras graças à internet e aos efeitos que ela proporciona, como a instantaneidade, por exemplo. Essa rapidez tem caracterizado uma sociedade que vive conectada, mas ao mesmo tempo, desatualizada dos principais acontecimentos pelo excesso de informações e pela maneira como as pessoas se relacionam e analisam a mensagem.

Sobre a globalização, percebe-se que nem tudo é global. Trata-se de um novo modelo mercantil decorrente do próprio capitalismo e suas trocas de interesse, muitas vezes, motivadas pelo poder e exploração. No espaço capitalista é possível observar "mercados" em ascensão pertencentes à sociedade global.

Como resultado, o crescente comércio incentiva cada vez mais a internacionalização e a fusão de empresas em países diferentes de sua origem. Por esse motivo, pode-se dizer que o território dos países não é tão somente nacionalizado, visto que, os proprietários muitas vezes são oriundos de outros países e transferem a maior parte de seus lucros a eles, ou seja, algumas empresas instaladas no Brasil, em sua grande maioria, são de outra nacionalidade, e investem em países emergentes, devido à facilidade e vantagens que encontram, um exemplo disso são as multinacionais de carros como a Fiat, que é de origem italiana e a Ford que é americana. Acontece que, esse processo não é tão favorável quanto parece. Apesar dessas

empresas multinacionais investirem em tecnologia e inovação, a mão de obra especializada é sempre importada, e os grandes recursos, principalmente os financeiros, voltam quase triplicados à nação de origem. Sendo assim, a população do estado receptor não avança em termos de educação e fica dependente das decisões globais que, de certa forma, atingem empresas com essa cultura, fazendo com que os funcionários fiquem presos às condições estabelecidas pelo meio externo e não atuem de uma maneira criativa, adequando sua cultura à cultura da organização, ou seja, trabalhando com liberdade para relacionar e conciliar os valores da empresa aos da nação e população.

Dessa forma, apesar da sociedade transparecer viver em um mundo globalizado, há políticas, sociedades e culturas diferentes. Até mesmo a economia e sua moeda de troca passam por transformações, isto é, a valorização tanto monetária quanto de outros sentidos são alteradas em consequência da cultura ou da estrutura da nação. Um exemplo é Cuba, que tem como moeda o CUC e o CUP - este país, por exemplo, é um dos únicos que tenta fugir do sistema monetário global e suas negociações.

São essas imbricações e detalhes que contribuem para que o conceito e as reflexões acerca da globalização seja tão complexo, pois, é ingênuo dizer que o mundo é globalizado considerando todas as particularidades contrárias e vice-versa. Por isso, com todas as transformações decorrentes da globalização, o que fica claro é que a cultura não é globalizada em sua essência. A respeito disso; Santos; Cabestré; Moraes (2011) afirmam:

A cultura torna-se, portanto, mundializada. O espaço, no entanto, não se torna mundializado por si só. Mundial não quer significar, necessariamente, global. Enquanto o primeiro está mais voltado para uma reflexão mental desprovida de limites fronteiriços, o segundo está voltado para o ponto cartográfico no sentido de englobar o mundo (SANTOS; CABESTRÉ; MORAES, 2011, p.02).

A cultura é um dos principais fatores que interferem na globalização "plena" e no trâmite das negociações, isto porque as manifestações culturais não são decorrentes da indústria cultural. Tanto que, não é possível globalizar a religião, por exemplo, embora haja um favoritismo mundial. A partir dessa visão da contrariedade no que diz respeito àquilo que é ou não global, Ianni (1994) elucida:

Aos poucos, e às vezes de repente, a sociedade global subsume formal ou realmente a sociedade nacional, compreendendo indivíduo, grupo, classe, movimento social, cultura, língua, religião, moeda, mercado, formas de trabalho, modos de vida. Tudo isto continua vigente, como nacional, com toda a sua força original. Mas tudo isto, simultaneamente, articula-se dinâmica e contraditoriamente com as configurações e os movimentos de sociedade global (IANNI, 1994, p. 147).

Dessa maneira, a cultura faz parte da discussão por estar diretamente ligada à globalização e às transformações mundiais, principalmente no que diz respeito ao ponto de vista

organizacional, que cada vez mais tem buscado um espaço em um mundo cada vez menor.

No que tange ao significado de cultura, torna-se cada vez mais difícil conceituá-la devido a sua grande abrangência. Em seu clássico, "O que é Cultura", Santos (1994) conceitua:

Assim, cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos. Quando se considera as culturas particulares que existem ou existiram, logo se constata a sua grande variação (SANTOS, 1994, p. 8).

Tendo como base esse processo, o mesmo autor diz que cultura é "como tudo aquilo que caracteriza uma população humana" (1994, p. 12). Essa afirmação legitima a dificuldade em abordar a cultura isoladamente ou definí-la, visto que a população humana, ao longo da história, teve diferentes processos de transformação e há muita diferença entre o lado oriental e ocidental. Crenças, costumes, religião, governo são distintos. Até mesmo os países da América do Sul se diferem quanto à moeda, língua, e forma como foram colonizados. Todos esses aspectos interferem na cultura de cada país e na sua identidade cultural.

E Santos (1994) complementa:

É importante considerar a diversidade cultural interna à nossa sociedade; isto é de fato essencial para compreendermos melhor o país em que vivemos. Mesmo porque essa diversidade não é só feita de ideias; ela está

também está relacionada com as maneiras de atuar na vida social, é um elemento que faz parte das relações sociais do país. A diversidade também se constitui de maneiras diferentes de viver, cujas razões podem ser estudadas, contribuindo dessa forma para eliminar preconceitos e perseguições de que são vítimas grupos e categorias de pessoas (SANTOS, 1994, p. 19).

Com base nas afirmações, globalização e cultura não podem ser dissociadas, haja vista que, por mais que a globalização seja um fato os povos continuam diferentes, principalmente quanto à ideologia. Do ponto de vista comunicacional, Schmidt (2011) declara:

A globalização transformou o mercado no mundo de portas abertas, uniu as comunidades como se fossem uma só, mas não descaracterizou ou eliminou a identidade de cada uma delas. Pensar que basta usar as redes e os canais de comunicação disponíveis para ter o problema resolvido pode ser um engano (SCHMIDT, 2011, p. 29).

Essa afirmação destaca a relação entre comunicação e cultura. Partindo para um viés mais aprofundado surge a identidade cultural de cada país ou povo. Esses dois aspectos são desafiadores para a comunicação, principalmente quando o objetivo é atingir diferentes identidades culturais. Nesse sentido, Schmidt (2011) assevera que, "a estratégia é global, mas a tática é dirigida. O processo de Globalização deve ser entendido

como a arte da comunicação dirigida para efetivar a comunicação global" (p. 30).

Ferrari e Curros (2011) apresentam outro conceito de cultura relacionando-a ao contexto organizacional:

A cultura é um dos principais componentes dos contextos nacional e organizacional e uma vez que constitui um fenômeno coletivo, produzido e negociado por pessoas que vivem ou viveram em um mesmo ambiente social. Em seu sentido mais amplo, pode ser entendida como um conjunto de valores que determina os comportamentos humanos (FERRARI; CURROS, 2011, p.4).

Considerando, pois, a globalização, cultura e comunicação, pode-se dizer que o campo de atuação torna-se mais complexo, isto porque, segundo Ferrari e Curros (2011):

[...] é preciso analisar a cultura como elemento base das relações de poder e de trocas simbólicas. A cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre a sua definição. Muitos autores a definem como um conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que caracterizam a maneira pela qual um grupo interpreta sua realidade e se comporta diante dela (FERRARI; CURROS, 2011, p.4).

Dessa maneira, é necessário considerar tanto a globalização quanto as culturas locais para desenvolver uma comunicação que atenda as necessidades dos públicos envolvidos.

Wolton (2011, p. 62) diz que "Comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver". A globalização acentua cada vez mais as dificuldades em reconhecer a pluralidade das identidades, bem como a cultura, a sociedade, a política, a religião, entre outros inúmeros fatores que compõe um mesmo espaço instantaneamente. Por esse motivo, nunca foi tão fácil atingir públicos segmentados, já que pensar na heterogeneidade da sociedade ainda é algo complexo para a comunicação, no sentido de atingir toda a massa, por isso, se sobressai a comunicação que visa conviver e se relacionar com os públicos, sendo esses aspectos desafios dois ıım dos nara а sociedade contemporânea.

Assim, a comunicação intercultural surge como auxiliadora no processo comunicativo entre empresa e públicos e busca propor diretrizes para uma atuação mais eficaz.

Comunicação Intercultural

É nesse amplo campo de símbolos, significados e interpretação da realidade, bem como adaptação da mensagem, que surge a comunicação intercultural. Esta desempenha um papel fundamental nas organizações, pois, de forma menos conflituosa, evita possíveis crises e consegue aproximar os atores envolvidos, bem como descobrir possíveis espaços para uma comunicação efetiva. Referente a esse assunto surge, então, oportunidades inovadoras para as organizações que se internacionalizam, já que encontram vários desafios, inclusive o da interculturalidade.

Consoante à internacionalização Bueno (2012) afirma:

A internacionalização requer, das organizações modernas, mudanças profundas nos modelos tradicionais de comunicação e marketing, marcados pelo centralismo, pela falta de disposição para o diálogo, pela insistência em reduzir um processo rico e autêntico de interação à mera transmissão unilateral de informações (BUENO, 2012, p. 227).

Ou seja, as organizações devem estar preparadas para o processo de internacionalização, inclusive, no que diz respeito aos processos de comunicação. Para isso, as empresas devem se apoiar e praticar suas ações de comunicação com base no planejamento estratégico, que tem uma atuação global na empresa. Esse processo inicia-se com a realização de um diagnóstico interno e externo, que envolve pesquisas e, por meio dele, consegue-se estabelecer e definir objetivos e estratégias, bem como implementá-los, avaliando e monitorando as ações.

Internacionalizar uma organização implica em adaptá-la às culturas existentes. Nesse processo encontra-se o multiculturalismo, que é a soma de vários aspectos culturais. Para Ferrari e Curros (2011) é necessário considerar que o multiculturalismo vai além das políticas identitárias.

Tendo em vista os complexos aspectos da comunicação intercultural e a dificuldade em fazer-se entendido por parte do

emissor surge, então, um desafio para a comunicação. Considerando essa diversidade cultural e a comunicação, Schmidt (2011) acrescenta:

Para efetivar a internacionalização e garantir o sucesso, a empresa terá que intensificar seu conhecimento regional, conhecer cada pedaço do seu mercado. Reconhecer as características de cada uma das comunidades e respeitá-la. Não se pode vender um produto sem conhecer as necessidades de cada consumidor e sem identificar as características de cada lugar. Não podemos esperar que alguém em Nova Iorque, Indonésia, Manaus ou São Paulo compre o produto de uma empresa desconhecida, que não se apresentou e não disse o que faz e o que pensa (SCHMIDT, 2011, p. 30).

Dessa maneira, pode-se inferir que o processo comunicacional intercultural exige pesquisas abordando economia, política, cultura, mercado e o próprio consumidor, antes mesmo que a organização seja instalada. É necessário, então, valer-se do planejamento estratégico para obter melhores resultados do ponto de vista global da organização. É claro que os desafios são maiores, a comunicação neste caso desdobra-se para que seja efetiva, de mão-dupla e aproxime a empresa de seus públicos essenciais.

Sobre a dificuldade de se comunicar com uma cultura diferente, Wainberg (2012) destaca alguns pontos para superar esse obstáculo:

Naturalmente, a comunicação dentro dos limites de uma mesma cultura é mais fácil. Quanto mais distintos forem os repertórios culturais dos interlocutores, maior deverá ser o esforço partilhado para produzir compreensão mútua. Por isso mesmo, tolerância é algo construído pela educação e é a base da construção da paz. O oposto também é verdadeiro, ou seja, quanto maior for o grau de diferença, seja ela de interesse, de religião, de língua, de hábitos e costumes e de crenças, mais facilmente surgirá o conflito. Nesta especial circunstância o conflito por isso mesmo é sempre potencial (WAINBERG, 2012, p. 97).

Nesse sentido, faz-se essencial compreender a organização e seus públicos, além da esfera visível ou imaginada. É imprescindível, então, considerar as diferenças, os valores e costumes do público pretendido. Esse processo só é possível por meio da comunicação. Considerando esse viés, Ferrari e Curros (2011) afirmam:

> O estudo da interculturalidade é essencial para compreender o relacionamento das organizações fora de suas fronteiras geográficas e exige a adoção de uma perspectiva sistêmica, que avalie as diferentes visões de mundo e a sinergia entre elas. Um dos aspectos mais importantes do estudo da interculturalidade é o processo de comunicação que, ao lado da cultura formam as bases de entendimento do diálogo de uma organização com seus públicos e demais instituições (FERRARI; CURROS, 2011, p.1).

No que diz respeito à interculturalidade e comunicação, Ferrari e Curros (2011) concordam que "entender as organizações é tratar de conhecer a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos em um determinado contexto cultural" (p.5).

Para tanto, é fundamental ter os objetivos bem delineados no processo de planejamento de atuação da organização. Nesse contexto, deve-se buscar as melhores formas e ferramentas para desenvolver a comunicação de forma eficaz. Mais uma vez, entra em pauta a comunicação mútua, tão falada no campo das Relações Públicas, pois, a atividade almeja que, enquanto os objetivos são alcançados, também são construídos e solidificados relacionamentos com os diversos públicos da organização.

Para Hofestede 2001:

A aquisição de habilidades de comunicação intercultural passa por três etapas: a primeira é o reconhecimento quando o indivíduo admite que traz uma programação mental e que os demais cresceram em ambientes diferentes com hábitos e costumes distintos. A segunda etapa é o conhecimento, na qual as pessoas conhecem a outra cultura e tem que conviver com pessoas diferentes. E terceira etapa são as habilidades, que é a possibilidade de compreender os símbolos das diferentes culturas e reconhecer seus heróis, rituais e crenças (apud FERRARI; CURROS, 2011, p. 11).

Assim, a comunicação tem um papel fundamental nesse mercado. Faz-se necessário priorizar a comunicação e o

reconhecimento do outro. Pois, na ausência da alteridade, por melhor que sejam as estratégias de mercado, a organização pode perder muito mais do que já investiu. Seguindo esse pensamento, Rossi (2007) assegura que:

A barreira para uma Comunicação Intercultural é o desconhecimento das outras culturas. Neste contato, percebemos a dimensão da nossa própria ignorância em relação ao outro. A melhor forma de nos relacionarmos neste caso, não é sobredimensionando as diferenças culturais, mas sim as comparando. À medida que se constatam as igualdades, as diferenças e as similaridades, construímos o outro como distinto. Assim, alguns obstáculos da Comunicação Intercultural são a generalização, a ignorância, a dimensão das diferenças e a universalização a partir de si próprio (ROSSI, 2007, p. 89).

Considerando esta afirmação, fica claro que a comunicação intercultural é desafiadora, pois remete à aceitação do outro. O que acontece, é que muitas organizações se baseiam apenas em suas percepções sobre o mercado e encaram as questões culturais como triviais e é por isso que, muitas vezes, as mensagens transmitidas aos públicos não são atingidas, pois, estas questões não foram consideradas no momento de elaboração dos produtos de comunicação. Bueno (2012) cita vários exemplos de alguns anúncios que não têm sentido algum para o público receptor. Assim, descartar a cultura e os valores de cada povo é simplesmente desconsiderar a importância de se alcançar este público. Tendo em vista esses desafios, Rossi (2007) prossegue:

O diálogo intercultural, neste contexto, não estimula a substituição de valores das diferentes culturas e civilizações, mas sim busca a igualdade e aceitação mútua entre indivíduos. Para tanto, defende meios de divulgação das culturas para que as pessoas tenham mais flexibilidade diante das infinitas interpretações da realidade. Contudo, cabe-nos salientar que esta comunicação ocorre entre culturas e não entre indivíduos, isto porque esses últimos precisam interagir para ter tal habilidade (ROSSI, 2007, p. 90).

Sem levar em conta a cultura, a comunicação é vã. Não há como atingir um determinado público sem considerar suas limitações e cognições. A interação é tão necessária quanto desenvolver um mercado, pois, os clientes, governos, acionistas e demais públicos estão cada vez mais exigentes quanto à adaptação às culturas locais e às normas e valores de seus países. Nesse processo, a comunicação intercultural atua como auxiliadora no desenvolvimento das negociações, aproximando as pessoas e criando uma interação em que todas as partes se fazem entendidas.

Wolton (2006, p. 22) afirma que:

É preciso hoje pensar a comunicação considerando-se a diversidade cultural, senão assistiremos à guerra das civilizações. Nem o avanço técnico nem a dominação econômica e militar poderão fugir deste imperativo: os povos e as culturas querem ser *respeitados*. Não há informação nem comunicação sem respeito do outro, do receptor (WOLTON, 2006, p. 22).

Nesse encaminhamento, fica claro que a comunicação precisa de um tratamento especial, principalmente no que diz respeito às questões interculturais. É nesta perspectiva que desponta a atuação das Relações Públicas na esfera internacional.

RELAÇÕES PÚBLICAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Relações Públicas

Partindo da necessidade de comunicação no processo intercultural, inserem-se as Relações Públicas, que gerenciam de forma estratégica a comunicação com o intuito de estreitar relacionamentos e atingir os objetivos estabelecidos, tendo como base a pesquisa, o planejamento, a assessoria, a execução e a avaliação. A profissão busca estabelecer contatos diretos com todos os seus públicos (stakeholders). Segundo França (2011), "as relações públicas concentram-se nos aspectos intangíveis do conhecimento, divulgando ideias que possam contribuir para formar um conceito positivo da organização, para consolidar sua marca, sua identidade e sua imagem corporativa" (p. 6).

França (2011) também acredita que a razão de ser da profissão consiste em relacionar-se com pessoas em primeiro lugar. Para isso, é necessário desenvolver um relacionamento simétrico, de duas vias, em que haja reciprocidade entre os públicos envolvidos.

Nesse contexto, as relações públicas contemporâneas encontram grandes desafios, já que toda essa atividade – descrita no presente estudo - requer muito esforço e *knowhow*. Considerando o exposto, a interculturalidade e a essência da profissão de RP, o melhor caminho é se apropriar de alguns conhecimentos, como os propostos por França (2011):

O "conhecer" em relações públicas nos alerta para o fato de que não basta estabelecer a relação. Para ser bemsucedida, ela dependerá de quatro tipos de conhecimento: (a) da organização e de seus princípios organizacionais e éticos; (b) dos seus públicos e de sua interação com a organização; (c) da teoria e das técnicas das relações públicas; (d) da capacidade de traduzir os princípios organizacionais em diretrizes de atuação diante dos públicos (FRANÇA, 2011, p. 10).

E complementa destacando:

[...] como técnica especializada de relacionamento, cujo objetivo principal é perceber as realidades da sociedade/ organização, a obrigatoriedade de seus inter-relacionamentos institucionais e mercadológicos, suas necessidades permanentes de comunicação e seus envolvimentos harmônicos ou controversos com a sociedade (FRANÇA, 2011, p. 3).

Sendo assim, o profissional de relações públicas deve ser/ estar sensível a todas as mudanças, tanto no ambiente interno como externo, sempre considerando que tais mudanças não podem interferir no relacionamento com seus públicos. Mais do que isso, a atividade, por meio de instrumentos de comunicação, auxilia a organização a atingir seus objetivos, principalmente os globais, uma vez que trabalha diretamente com imagem e identidade, de forma que estas fiquem visíveis e transcendam o discurso. Ou seja, as relações públicas têm como um de seus objetivos tornar real a missão, visão e valores da instituição, de tal maneira que todos os públicos possam reconhecê-los sem esforço.

Na esteira dessas afirmações, Lattimore et al. (2012) descrevem a atividade de relações públicas dizendo:

As relações públicas são uma função de liderança e gestão que ajuda a atingir os objetivos, definir a filosofia e facilitar a transformação da organização. Os profissionais das relações públicas se comunicam com todos os públicos internos e externos relevantes para desenvolver relações positivas e criar coerência entre as metas de organização e as expectativas da sociedade. Esses profissionais desenvolvem, executam e avaliam os programas da organização que promovem o intercâmbio de influências e o entendimento entre as partes e os públicos de uma organização (LATTIMORE et al., 2012, p. 21).

Dessa maneira, as relações públicas atuam na dimensão ideológica e também na execução de ações. Por esse motivo, a atividade é tão complexa, pois lida com o imaginário e com o real, tudo isso de forma estratégica, pensada, avaliando suas ações e definindo critérios para atingir seus objetivos.

Além disso, pensar em relações públicas retoma o gerenciamento, a comunicação e a negociação, visto que a atividade é cada vez mais global. É fato que, as relações públicas acompanham as mudanças desencadeadas pela globalização. Por esse motivo, Grunig (2003 apud FERRARI, 2008, p. 17) ressalta que:

[...] o momento requer reflexão, uma vez que as relações públicas passam, atualmente, por cinco tendências, a saber: a) relações públicas é uma profissão que tem um corpo de conhecimentos próprio; b) é uma função estratégica, cuja importância está no nível das tomadas de decisão da organização; c) é praticada por profissionais que se desempenham como conselheiros estratégicos; d) sua prática se dá cada vez mais em um cenário de alta diversidade cultural; e) é uma atividade cada vez mais global não estando mais confinada às fronteiras locais.

Considerando todas as mudanças no cenário das Relações Públicas e suas tendências de atuação, nota-se que a análise de cenários é cada vez mais essencial para auxiliar na elaboração de planos e programas, bem como, um guia para a tomada de decisão, sem esquecer que o objetivo maior é a construção de relacionamentos sólidos.

Não é nada fácil pensar na complexidade de cenários que necessitam de análise para construção de uma comunicação efetiva e eficaz. O profissional de Relações Públicas deve, então, agir de forma planejada tendo sempre em vista os objetivos e metas, praticando a avaliação de resultados, tendo em vista

todas as implicações diferentes de cada programa, que se destina aos diferentes públicos. Ferrari (2008) acrescenta afirmando que:

Finalmente, vale ressaltar que o profissional de relações públicas deve garantir as compatibilidades culturais no ambiente dos negócios, agindo como o 'integrador cultural', sempre sensível às questões locais e as idiossincrasias seus públicos estratégicos (FERRARI, 2008, p. 28).

Considerando essas perspectivas e afirmações sobre o Profissional de Relações Públicas e sua atuação frente às necessidades exigidas pelo próprio mercado, pode-se dizer que a comunicação deve ser realizada de forma estratégica tendo como principal objetivo o outro. Assim, as ferramentas e atividades, tais como planejamento, avaliação, execução, são utilizadas por meio de objetivos e metas que quando alcançam o resultado esperado legitimam a profissão. Nesse cenário, o Relações Públicas atua como mediador entre a empresa e seus públicos de interesse.

Relações Públicas Internacionais

Levando-se em conta o vasto campo de atuação das relações públicas, faz-se necessária a apropriação de ações caracterizadas como relações públicas internacionais para o processo de internacionalização das empresas brasileiras. O que alguns autores dizem é que a situação ainda é caótica, principalmente na América do Sul. Dessa maneira, pode-se inferir que a atividade diz respeito a um mediador e negociador internacional. Com base nisso, Wainberg (2012) defende que:

> Tanto para a diplomacia estatal quanto para a diplomacia corporativa, as Relações Públicas constituem-se numa alternativa de relacionamento mais produtivo e mais útil que o enfrentamento, o conflito aberto e a guerra com competidores. Essa atividade realizada por um ator nacional além-fronteira visa cultivar a hoa vontade de públicos internacionais estratégicos. Ela expressa o esforço que tem sido feito por corporações, organizações e estados para construir e sustentar uma reputação internacional de qualidade. Este tipo de atividade cresce à medida que os atores estatais e não estatais globais se entrelacam. Dito de outra forma, a atividade das Relações Públicas internacionais é uma das facetas mais visíveis da globalização. Aos poucos, ela se expande por todos os continentes. Seus profissionais, por isso mesmo, estão sendo obrigados a se tornarem negociadores cosmopolitas, com competência intercultural sólida e capazes de adequar os planos e as estratégias de comunicação e relacionamento às especificidades locais (WAINBERG, 2012, p. 111).

Assim, as relações públicas surgem como atividade essencial para o mercado internacional, isto porque a sociedade tem cobrado muito mais de um produto ou marca, o que infere em características intangíveis da questão em discussão. Nesse contexto, as organizações devem estar preparadas para atender as necessidades de cada público, levando em consideração que cada povo tem sua cultura, valores entre outros pontos - já expostos aqui - bem diferentes. A respeito da diversidade cultural, Wainberg (2012) ressalta que:

Nesta relação com estrangeiros se espera que o RP internacional compreenda que seu interlocutor possui um repertório simbólico distinto do seu e que, portanto, pode perceber e agir de forma peculiar. A competência referida diz respeito à capacidade que o interlocutor tem em 'domar' seus preconceitos tornando-se disponível para aprender e tolerar a diferença (WAINBERG, 2012, p. 97).

Nesse contexto de respeito à cultura e sua analogia com as Relações Públicas, Ferrari (2011) assim se manifesta:

Na prática das relações públicas internacionais é importante levar em consideração alguns mecanismos que fazem parte da visão do mundo das pessoas e que podem causar um choque cultural e prejudicar relações de negócio entre organizações de diferentes regiões. O contato com diferentes culturas está intimamente ligado aos estereótipos e ao etnocentrismo, e esses mecanismos são importantíssimos para que os planos de comunicação obtenham sucesso (FERRARI, 2011, p. 175).

Quanto mais a organização cresce e alcança outras fronteiras, mais a comunicação deve ser trabalhada. Construir uma mensagem sem entender que cada público é diferente, é uma perda de tempo por parte do emissor. São as características, peculiaridades e o cotidiano de cada público que definirão a construção da mensagem, mais do que isso, a forma de se relacionar e as estratégias adotadas para esse processo. Não basta utilizar ferramentas de comunicação sem considerar a essência de cada público, sem entendê-lo. É por esse motivo e visando uma comunicação eficaz, que a atividade de Relações Públicas internacionais faz-se tão necessária. A respeito disso, Ferrari (2011) defende a atividade dizendo:

Portanto, o fenômeno da globalização fez com que as empresas passassem a planejar, desenvolver e implantar estratégias de comunicação para alcançar metas e objetivos organizacionais. As relações com os diversos públicos em diferentes países precisam ser duradouras e eficazes para que a reputação das organizações não fique comprometida e, dessa forma, as relações públicas internacionais entram em campo para colaborar com o êxito organizacional em outras regiões do planeta (FERRARI, 2011, p. 168).

Dessa maneira, a globalização, cultura e comunicação intercultural - já descritas anteriormente - se alinham e apontam para a carência de uma comunicação global que considere a distinção entre os povos. Para isso, a prática das Relações Públicas Internacionais deve ter legitimidade junto à sociedade, isto é, construir relacionamentos e vínculos que tenham sentido, que atuem juntamente à economia, à história, aos fatores sociais de cada região e faça parte dessa realidade como referência e apoio para as transformações sociais.

Por isso, à medida que fica evidente a necessidade da atuação de um profissional de relações públicas, as organizações encontram dificuldade em entender essas carências e oportunidades que o próprio mercado tem proposto. Estar atento para a comunicação e entender os co-atores, não se trata mais de um diferencial, mas sim de uma exigência por parte da própria sociedade. Wainberg (2012) ressalta que:

As relações públicas internacionais enfrentam outros desafios ainda, entre eles, a relutância das empresas para alocarem recursos para este tipo de atividade, as eventuais retrações no ritmo das atividades econômicas dos mercados internacionais e a preferência dos clientes em constituírem agências internas responsáveis pelas relações públicas internacionais (WAINBERG, 2012, p. 100-101).

Não se trata simplesmente de aspectos mercadológicos. Se assim fosse, a atividade de administração e marketing poderia atuar nessa atual demanda. Acontece que há inúmeros fatores, principalmente relacionados à esfera intangível, e do próprio ser humano, que o capitalismo não consegue se estabelecer por si só, ou seja, apesar do dinheiro ser tão valorizado, nem tudo se resume a ele. A questão não é simplesmente vender um produto, mas, sim seus valores, ideologia e levá-los ao encontro dos próprios valores do público envolvido. É primordial atingir o público em sua essência, ir ao encontro daquilo que ele acredita, levando em consideração todos os aspectos que o envolvem.

Complementando, Wainberg (2012) destaca:

Cabe ressaltar que é usual a crítica dos autores à inadequação de muitas destas ações de relações públicas internacionais às condições locais. Superar tal inadequação é o principal objetivo de um planejamento eficiente (WAINBERG, 2012, p. 100).

Outrossim, verifica-se o processo de compreensão do outro, ou seja, da alteridade, em reconhecer a necessidade da aproximação desse outro e um relacionamento sólido para a sobrevivência da própria instituição. O assunto tratado até aqui é sólido e abstrato concomitantemente, porque as relações públicas como ciência consideram todos os aspectos sociais implícitos para que a comunicação seja eficaz. Dentro dessa concepção Ferrari (2011) defende que:

Isso significa que, quando desconstruímos essa definição, verificamos que o núcleo central é o processo de comunicação que é gerido estrategicamente pela função de relações públicas. Nos dias atuais, as organizações esperam que os profissionais de Relações Públicas colaborem para que o relacionamento seja efetivo com seus públicos relevantes, e isso só se alcança por meio de estratégias de comunicação construídas especificamente para eles (FERRARI, 2011, P. 170).

Nesse ínterim, as relações Públicas atuam como ator social, uma profissão que busca ir muito além da alçada mercadológica. É um mix, que tem por objetivo ser e fazer-se presente, legitimando sua existência e necessidade.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

Com base nos autores estudados e na própria reflexão sobre o tema, é possível considerar que o diálogo entre empresa e consumidores faz-se cada vez mais essencial para a sobrevivência do relacionamento entre ambos. Sendo assim, a comunicação intercultural auxilia esse processo para que haja eficácia, que só se efetiva quando a alteridade é levada em consideração na construção das mensagens e na relação com o outro.

Dessa maneira, as ações das relações públicas internacionais visam conhecer melhor as necessidades de cada público, bem como sua diversidade cultural para que a comunicação a ser desenvolvida tenha legitimidade frente à sociedade.

REFERÊNCIAS

BUENO, W. C. Comunicação e interculturalidade: os desafios da internacionalização. In:_______ BUENO, W. C. (org.). Comunicação empresarial: Tendências e perspectivas. São Paulo: All Print, 2012.

FERRARI, M. A. A prática das Relações Públicas internacionais na sociedade contemporânea. Anúario Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano12, n.12, p. 15-29, jan/dez. 2008. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/viewFile/1013/1058, Acesso em: 23 out. 2013.

FERRARI, M. A. *Relações Públicas Internacionais:* integrando os públicos. In_____: GRUNIG, J. E; FERRARI, M. A; FRANÇA, F. *Relações Públicas:* teoria, contexto e relacionamento. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

FERRARI, M. A; CURROS, O. A comunicação intercultural nas organizações como modelo de resposta à vulnerabilidade em tempos de globalização. Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2011. Disponível em: http://confibercom.org/anais2011/pdf/257.pd-f, Acesso em: 23 out. 2013.

FRANÇA, F. *Relações Públicas no século XXI:* relacionamento com pessoas. In_____: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas.* 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IANNI, O. *Globalização:* novo paradigma das ciências sociais. Estud. av. [online]. 1994, vol.8, n.21, pp. 147-163. ISSN 0103-4014. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ea/v8n21/09.pdf>. Acesso em: 22 out. 2013.

LATTIMORE, D. Et al., *Relações Públicas:* Profissão e Prática. Tradução: Roberto Cataldo Costa. 3. ed. Porto Alegre, RS: AMGH, 2012.

ROSSI, J. C. A comunicação intercultural e a atuação do profissional de Relações Públicas no terceiro setor: Um Estudo de Caso de ONGs que Tratam da Violência Doméstica Contra a Mulher. UNESP, 2007. Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Relações Públicas, UNESP – Bauru.

SANTOS, J. L. *O que é cultura*. 15. ed. São Paulo: Editora brasiliense, 1994.

SANTOS, V. M; CABESTRÉ, S; MORAES, E. A comunicação na era das Redes Sociais: aproximações teóricas. Artigo apresentado nos anais do V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2011. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/e.htm. Acesso em: 23 out. 2013.

SCHMIDT, F. *Do ponto de vista das Relações Públicas:* razões muito fortes para você atuar no ambiente da comunicação. São Paulo: Sicurezza, 2011.

WAINBERG, J. A. As Relações Públicas Internacionais e a Diplomacia Corporativa. In:______ DORNELLES, S. M. G. (org). Relações Públicas: Planejamento e Comunicação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

WOLTON, D. É preciso salvar a comunicação. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, D. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NOTAS

- 11 Graduanda do 4º ano do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração (USC) Bauru/SP. Integrante do Grupo de Pesquisa "Comunicação, Mídia e Sociedade" dos Cursos de Comunicação Social. Este trabalho foi desenvolvido de acordo com a ementa que norteia a Linha de Pesquisa "Processos e interfaces da comunicação nos diferentes contextos organizacionais", sob a orientação da Líder do grupo de pesquisa.
- 12 Doutorado em Educação Ensino na Educação Brasileira. Professora do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração, Coordenadora do Curso de Especialização "Comunicação nas Organizações" na mesma universidade e Líder do Grupo de Pesquisa "Comunicação, Mídia e Sociedade" GPECOM, e-mail: scabestre@uol.com.br. Líder do Grupo de Pesquisa e orientadora do estudo realizado pela aluna.

UMA ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA FÓRMAÇÃO DE ESTRÁTÉGIAS POLÍTICAS PELA COPAVI

Fernanda Targa Messias

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo relatar os resultados alcançados como um Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no ano de 2013 e desenvolvido ao longo do mesmo ano na Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória (Copavi). O trabalho buscou analisar as ações comunicacionais da Cooperativa, caracterizadas como típicas das relações públicas, bem como evidenciar a capacidade e potencialidade organizativa da referida organização no estabelecimento e fortalecimento dos relacionamentos com os diferentes interlocutores. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para compreender a atualidade da questão agrária no Brasil e identificaram-se as características político-organizacionais da organização. Por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, foram apreciadas as ações desenvolvidas pela organização consideradas próprias das relações públicas.

Palavras-chave: Relações públicas; Copavi; Cooperativismo; Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra; Questão agrária.

INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta o relato do Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, desta mesma autora, desenvolvido em 2013, que diante de um cenário de descobertas e aprofundamento dos diversos caminhos que as Relações Públicas podem seguir, objetivou analisar a implantação, planejada ou não, de ações identificadas como típicas da atividade na Coperativa de Produção Agropecuária Vitória (Copavi).

Este estudo se desenvolveu em um assentamento da reforma agrária, na cidade de Paranacity/PR, conquistado a partir das lutas do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST). O modelo de organização por lá desenvolvido é o de cooperação da produção agrícola de maneira coletiva. Para além de sua produção, o assentamento é reconhecido dentro do movimento e, até mesmo externamente, pelo equilíbrio social e pelas relações fraternas lá estabelecidas.

A Copavi foi escolhida para o desenvolvimento do trabalho por se constituir como uma organização com objetivos contra hegemônicos e com processos comunicacionais definidos de maneira estratégica. Ela é vista como uma experiência bem sucedida de cooperativismo dentro do movimento e, por isso, a importância de entender e pontuar como se deu o seu desenvolvimento para que possam direcionar empiricamente outras experiências ainda em desenvolvimento.

Para este estudo considerou-se importante o desenvolvimento de um referencial teórico em torno da questão agrária no Brasil, do desenvolvimento e funcionamento das cooperativas de produção e da teoria e prática das Relações Públicas. Esta investigação bibliográfica reflete a respeito das diferentes caracterizações da atuação do profissional de relações públicas. Realizou-se ainda uma análise histórica da Copavi, sua forma de organização, seus princípios e sua atuação a partir de um diagnóstico organizacional, com entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. Por fim, desenvolveu-se uma proposta de Relações Públicas que possibilitasse, por meio do debate e da participação, o fortalecimento dos princípios e objetivos da Copavi, interna e externamente.

Partimos da convicção de que a importância deste estudo transcende a sua possível utilidade teórica em torno das experiências coletivas nos assentamentos brasileiros e da prática das relações públicas. Ele levanta discussões que dizem respeito à ordem política e social do processo de Relações Públicas e também das organizações coletivas no âmbito das lutas no campo. Essa pesquisa oferece condições para a Cooperativa mensurar o grande trabalho que fez no campo da comunicação e, ao mesmo tempo, refletir a respeito de como se apropriar de maneira eficiente e eficaz das estratégias de relações públicas que possam contribuir ainda mais com as suas lutas e ideais.

Como contribuição direta à teoria das Relações Públicas, acreditamos que a realização dessa pesquisa agrega elementos de grande relevância, principalmente, considerando a escassez, na literatura atual, sobre o tema em questão. Boa parte da bibliografia das Relações Públicas se dedica a estudar as estratégias de relacionamento entre organizações empresariais e seus diversos públicos, negligenciando o fato de que as organizações não devem ser minimizadas exclusivamente às empresas. Considerando o contexto no qual a atividade está inserida, este

trabalho dará condições para fortalecer o debate nos diversos ambientes organizacionais possíveis.

A QUESTÃO AGRÁRIA NO BRASIL

A questão agrária no Brasil não se constitui como um elemento impeditivo para o avanço capitalista, ao contrário, representa a concentração de terras em latifúndios mantidos a partir da exploração das massas camponesas, aliada ao desenvolvimento do agrobusiness.

Diante dessa realidade, a tão desejada reforma agrária, pelos trabalhadores rurais, se mostra muito distante. É somente a partir da pressão e da luta popular, articulada de maneira a ruir com os fundamentos do atual sistema econômico e social de nosso país, que as classes subalternas têm dado alguns passos na direção da reforma agrária. E quando algumas áreas são tiradas das mãos dos latifundiários, os trabalhadores enfrentam uma luta desleal contra os grandes produtores, em razão da acirrada competição capitalista.

Apesar da grande concentração fundiária no Brasil, diversas experiências de organizações associativas e de trabalho coletivo se desenvolvem como práticas de enfrentamento ao capitalismo no meio rural. A forma mais avançada dessas experiências associativas é o modelo de cooperativas de produção coletiva constituídas como alternativa de produção em meio aos alicerces capitalistas. A grande maioria dessas experiências, no entanto, são inviabilizadas pelas dificuldades econômicas e administrativas com as quais se deparam. As que se mantém são

verdadeiras sobreviventes no perverso mundo da exploração capitalista no meio rural.

O Movimento dos Trabalhadores rurais sem Terra (MST) é um dos principais atores políticos mobilizador das lutas populares pela reforma agrária no Brasil. Dos assentamentos que se constituíram a partir de suas lutas, alguns se organizaram como cooperativas de produção coletiva, já que é a forma de organização dos assentamentos apontada como ideal. A proposta do MST é que a cooperativa formada a partir do assentamento tenha caráter não só econômico, mas também político e que assim ecoe sobre o município onde se estabelece:

Como empresa econômica, deve ser gerida com eficiência, de modo a garantir o desenvolvimento do padrão de vida dos assentados, mas sem criar obstáculos para o trabalho político. Este consiste em "atuar na organização política dos assentamentos, na conscientização e polítização da base", na "mobilização social" e na articulação das "lutas econômicas e políticas" e na contribuição para o Setor da Frente de Massas (ALMEIDA; SÁNCHES, 1998, p.5).

Os princípios de uma cooperativa nos moldes da proposta do MST se amparam por uma produção agropecuária racional, que preza pelo modelo de produção da agricultura familiar, da agroecologia, com a utilização de adubos orgânicos e com maior empregabilidade e menor mecanização do campo.

O EXEMPLO COOPERATIVISTA DA COPAVI

No noroeste do Paraná, na cidade de Paranacity, uma cooperativa originária de um assentamento do MST é pioneira na prática autogestionária de produção e carrega consigo, em seus 20 anos de existência, marcas da ideologia que a fizeram nascer. A Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória (Copavi) foi o campo de estudo do trabalho aqui relatado e revela uma opção coletiva de produção, fruto da luta pela terra, amparada por uma vasta discussão política e solidificada por princípios de igualdade, debate e participação.

Localizada na fazenda Santa Maria na cidade de Paranacity, a Copavi é tida como modelo de autogestão tanto para o Incra como para o próprio movimento. A área de 256,52 hectares ocupada pelos trabalhadores é de solo arenoso, de difícil manuseio e baixo teor de fertilidade, que se fosse dividida em sítios individuais não comportaria mais do que 12 famílias. No sistema cooperativo tem capacidade para assentar 27 famílias. Atualmente, moram no assentamento 23 famílias. Dos 69 moradores, 49 são maiores de 18 anos, portanto associados da cooperativa e participam diretamente da produção e comercialização dos produtos e das instâncias de decisões.

A gestão organizacional e administrativa da cooperativa é estabelecida de forma democrática. A instância máxima é a Assembleia Geral, onde são decididos os principais caminhos da cooperativa e na qual todos os cooperados devem participar; ela elege uma Diretoria, um Conselho Fiscal e um Conselho Deliberativo. Os cooperados são eleitos para exercer tais funções por um período de três anos, podendo ser reeleitos consecutivamente por mais um mandato. Além das instâncias de decisão a Copavi se organiza em três setores e cada setor desempenha atividades específicas. Cada setor é coordenado por um sócio,

bem como cada atividade tem seu responsável. O coordenador de cada setor compõe o Conselho Administrativo. Fazem parte também da estrutura da Copavi dois núcleos de apoio ao desenvolvimento do assentamento. Nestes núcleos todos os cooperados e jovens a partir dos 14 anos, que exerçam atividade produtiva na Copavi, podem participar e têm o direito de opinar no debate.

Na cooperativa a formação técnica e, sobretudo, a formação crítica dos adultos, jovens e crianças assentadas é base para difundir seus princípios. As crianças, com apoio e acompanhamento pedagógico, aprendem desde cedo a reconhecer o seu papel na sociedade e a sua herança de sem-terra, a fim de se verem como sujeitos da sua própria realidade. Questões ambientais, sociológicas e econômicas são constantemente abordadas nos treinamentos oferecidos. Acreditam que com conhecimento as pessoas ficam mais dispostas a participar e contribuir nas discussões, já que na Copavi a participação democrática dos membros prevalece.

No sentido de valorizar a vida e não a mercadoria, a cooperativa desde sua fundação vem trabalhando sua produção numa perspectiva agroecológica. Por meio da compostagem e do uso de biofertilizantes, é possível produzir alimentos orgânicos, com melhor qualidade, sem venenos e sem adubos químicos. Na agroecologia a lógica é diferente do agronegócio; relevam-se as necessidades dos animais e das plantas, compreendendo que quando são oferecidas melhores condições de desenvolvimento o produto também é melhor. Nesse tipo de produção a escala se mantém no ser humano e não no capital.

RELAÇÕES PÚBLICAS E SUA APROPRIAÇÃO PELA COPAVI

Ao analisar as definições da atividade de relações públicas, é notória a predominância de concepções funcionalistas (CÉSAR, 1999) já que os principais teóricos nos quais se pauta o ensino da profissão, partem de uma visão administrativa ao considerar o fator controverso. Os autores alinhados com a perspectiva funcionalista afirmam ser possível prever os atos das pessoas diante da situação controversa, eliminado qualquer reflexão sobre as raízes sociais, culturais ou econômicas que as diferenciam. Esta perspectiva serve de sustento e manutenção do status quo, ignorando, sobretudo, os conflitos de classe que existem na sociedade. "Em síntese a sociedade é vista de forma fragmentada e funcional, onde os seus elementos existem para manter o todo social coeso e harmônico" (CÉSAR, 1999, p.3), favorecendo a alienação imposta pelo sistema capitalista.

Quando pensamos a partir das características reflexiva e educacional damos às Relações Públicas a sua devida responsabilidade no trato com a opinião pública. É possível a partir daí ressignificar sua atuação, pois seu compromisso passa a ser com as demandas da sociedade. A partir deste ponto de vista defendemos que as Relações Públicas legítimas não deveriam servir exclusivamente ao capital, pois a natureza do capital é, por si só, excludente e opressora.

Há que se fortalecer então a função democrática das Relações Públicas, já que esta deve favorecer o livre e amplo fluxo de informações e o desenvolvimento de uma esfera pública profunda e crítica. Se tratarmos os públicos apenas como aqueles grupos com potencial para estabelecer relacionamentos, perdemos a dimensão das Relações Públicas que está interessada nos assuntos e valores críticos da sociedade, tornando-os irrelevantes. Nesse sentido, a atuação do profissional de relações públicas deve estar motivada pela formação de uma opinião pública esclarecida e reflexiva, e não seu entendimento como simples soma de opiniões.

Servir ao interesse público, não se trata apenas de estabelecer relacionamentos, mas de criar uma base para o debate, para a troca de ideias e dar condições de participação nessa esfera para, finalmente, concretizar a emancipação.

Nos empoderando desta perspectiva das relações públicas e convictos de sua utilização como ferramenta para outros tipos de organizações que não aquelas que servem exclusivamente ao capital, partimos para uma identificação e análise de práticas tipicamente de relações públicas desenvolvidas pela Copavi que pudessem dimensionar a importância atribuída a esta atividade. Muito embora elas tenham sido desenvolvidas, na sua grande maioria, de forma espontânea, ou seja, sem a coordenação de um profissional, não perderam seu caráter estratégico.

AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA COPAVI

Iniciamos a análise das ações pelo relacionamento que a Cooperativa estabelece com a sociedade local, já que foi com este grupo que a organização desenvolveu suas primeiras ações de relações públicas. Embora as políticas de relacionamento interno sejam fundamentais para qualquer organização, e muitas vezes é de onde deve partir o trabalho de relações públicas, na

Copavi, o caminho foi o inverso. Em virtude da resistência da população de Paranacity/PR aos novos moradores, a Cooperativa, a partir de um pensamento estratégico, se voltou para esse público, até porque naquele primeiro momento não havia nem mesmo uma realidade interna constituída para que as ações fossem direcionadas a ela.

Um dos principais desafios enfrentados pelos membros da Copavi, assim que se estabeleceram na Fazenda Santa Maria, foi ter que lidar com o ranço da população de Paranacity/PR que não reconhecia a legitimidade do assentamento. Atentos à necessidade de se aproximarem dos moradores, tanto para estabelecer um convívio mais ameno como para conseguirem a aceitação de seus produtos, logo trataram de desenvolver estratégias de relacionamento com a sociedade local.

Ao longo dos seus vinte anos, várias outras ações que objetivam manter o diálogo entre a Cooperativa e a população vêm sendo desenvolvidas. Hoje, os membros da Copavi são reconhecidos pelos moradores da cidade e a Cooperativa é motivo de orgulho para o município.

Percebendo que a principal restrição da população da cidade em relação aos assentados se dava por estes serem ligados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), as primeiras ações da Cooperativa voltaram-se para tentar superar esse preconceito.

Diante isso, estabeleceram internamente algumas políticas de comportamento que todos os moradores do assentamento deveriam respeitar e cumprir para que, praticadas coletivamente, a cidade reconhecesse os verdadeiros objetivos das famílias e legitimassem o trabalho da Cooperativa. As principais acões foram:

Por ser uma experiência bem sucedida de organização cooperativa, produção agroecológica e de propriedade social e coletiva da terra, a Copavi chama muita atenção de estudiosos de várias partes do mundo, que querem conhecer de perto como tudo isso se materializa em um único local. A partir desse interesse, e entendendo ser esta uma possibilidade de difundir a ideologia do movimento e esclarecer algumas questões em torno da questão agrária brasileira, a Copavi decidiu abrir as portas para visitas, pesquisas e estágios.

Fizeram isso de forma planejada e estruturada para que a ação se tornasse estratégica. As visitas que podem durar apenas um ou vários dias, são agendadas para que haja tempo de organizá-la. Há uma equipe responsável pela recepção e acompanhamento dos visitantes durante o período de estadia. Ela é responsável por organizar a hospedagem, que na maioria das vezes é nas casas dos próprios assentados; providenciar a refeição, feita no refeitório da Cooperativa junto com os trabalhadores; e acompanhar e explicar a história e funcionamento da Copavi.

A difusão da forma coletiva de organização e dos princípios políticos e sociais da Cooperativa é o objetivo primordial das visitas, além disso, ao manterem suas portas abertas, estreitam o relacionamento com a sociedade e aumentam as possibilidades de diálogo.

De maneira não tão planejada, mas entendendo seu sentido estratégico, a Copavi identifica a necessidade de ser pauta tanto nas mídias locais como estaduais e nacionais. Nesse sentido, em alguns momentos específicos, articulou a realização de reportagens que dessem margem para a divulgação da organização e dos produtos da Cooperativa.

Mesmo que a Cooperativa não reconheça a imprensa formalmente como um público, entende a necessidade de articulação dirigida com esse grupo. Nos momentos em que as circunstâncias a colocou mais próxima dos produtores das mídias, ela conseguiu articular espaços para a sua divulgação e contar com o apoio dos jornalistas. Instrumentos de assessoria de imprensa, como o envio de releases, foram utilizados pela Copavi a fim de divulgar a empresa e a sua proposta de atuação.

Em certo momento a Copavi viu a necessidade de levar o debate político para fora do assentamento ou do MST e, mais especificamente, estabelecer um envolvimento direto com o poder público da cidade e da região. Na perspectiva de ter acesso direto à elaboração das políticas públicas do município passaram a manter representações em diversos conselhos locais, como da saúde, de assuntos da criança e do adolescente, da agricultura, entre outros, assim como na Secretaria da Agricultura e Abastecimento da prefeitura de Maringá e na Câmara dos Vereadores da cidade de Paranacity/PR.

Apesar de ser uma organização autônoma e independente, a Copavi mantém estreito relacionamento com outros grupos e organizações que considera estratégico para a conquista de seus objetivos. Além de toda a discussão e atuação política que se dá por meio do MST, o movimento viabiliza o relacionamento entre os diversos assentamentos com a troca de experiências e até mesmo de produtos. Como modelo de autogestão e produção agroecológica, a Copavi leva sua experiência para assentamentos que estão na fase de discussão da melhor

maneira de organizar a produção. Interessados em disseminar este modelo de autogestão a partir do trabalho organizado coletivamente, a Cooperativa atua diretamente com os assentados para materializar novas Cooperativas de Produção Agrícola (CPA) à luz do exemplo da Copavi. Outros vínculos institucionais que a Copavi preza é com a Via Campesina e com a Rede Eco Vida.

Percebemos que uma das principais preocupações da Copavi é com a união entre seus membros. Isso se dá porque eles entendem que o avanço na sua proposta é construído de dentro para fora, ou seja, não adianta alguns defenderem uma ideia se ela não é aceita, compreendida e compartilhada por todos. Por isso, faz parte de seus princípios a participação igualitária e democrática de todos os membros nas decisões da Cooperativa.

"A educação é uma revolução na cabeça da gente". Solange Pellenz, presidente da Copavi, justifica, com essa frase, o motivo pelo qual a Cooperativa sempre valorizou a formação de seus membros. Ela, assim como outros associados, acredita que a partir do conhecimento é possível chegar mais perto dos objetivos traçados, pois não veem a participação na Cooperativa apenas pela mão-de-obra.

Conscientes disso, diversos espaços foram criados priorizando a formação técnica e política dos assentados. Crianças, jovens, mulheres e homens são todos motivados de maneira dirigida para a participação no debate.

Apesar dos pontos fortes e das conquistas alcançadas pela Cooperativa, foram identificadas algumas fraquezas que comprometem o desenvolvimento das ações e até mesmo do grupo. Com o propósito de fortalecer os pontos fortes da prática

comunicacional da Cooperativa e superar as fraquezas, no mesmo trabalho foram desenvolvidas algumas propostas de relações públicas com a expectativa de atender a esta demanda. A tabela abaixo descreve os programas propostos:

Tabela 1

PROGRAMA	PROJETOS	OBJETIVOS
Identilade organizacional	Minha Her- ança de Sem terra	Elaboração de uma cartilha infantil que conte a história e os princípios da COPAVIi
	Nova logomarca	Reformulação visual de sua logomarca da Copavi para que, posteriormente, possa ser utilizado nas embala- gens dos produtos comercializados, na papelaria e materiais institucionais.
Relacionamento com o mercado	Presença Online	Proporcionar uma forma estratégica para manter a in- teração entre o conteúdo compartilhado pela organiz- ação e seus interlocutores por meio da internet
	Portifólio da Copa vi	Organizar informações que sejam fundamentais de serem compartilhadas. Elas vão desde as diretrizes organizacionais até características dos produtos que a Cooperativa produz e comercializa.
Formação em comunicação	Manual de comunicação	O Manual será uma ferramenta disponível impressa e digitalmente que explanará a respeito dos diversos âmbitos da comunicação: institucional interna, admin- istrativa e mercadológica.
	Oficina de capacitação técnica	Realização de urna oficina técnica de comunicação com representantes de cada uma das instâncias da e cooperativa

FONTE: A PRÓPRIA AUTORA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presença de diversas ações comunicacionais que, como apresentado, levaram a Copavi a firmar relacionamento com diferentes grupos, demonstra a possibilidade de atuação profissional de relações públicas em organizações e/ou espaços alternativos sob uma perspectiva diferente daquela hegemonicamente difundida. Com o desenvolvimento do trabalho foi possível perceber possibilidades e potencialidades de desenvolvimento para essa e outras organizações que se constituem a partir da produção e trabalho coletivo e de caráter socialista.

O trabalho refletiu, a partir de uma problemática específica da sociedade, o papel crítico-educativo e mobilizador que as Relações Públicas podem exercer de maneira política e ideológica. Há, sobretudo, uma demanda latente em evoluir nas discussões em torno desta atividade que, de maneira hegemônica, atua como instrumento de um sistema econômico excludente e desumano.

As Relações Públicas, quando atuante numa perspectiva voltada para contribuir nos processos de superação das contradições e dos conflitos, pode auxiliar neste processo. Nesse sentido, os projetos de Relações Públicas apresentados representam um ponto de partida para a superação de algumas contradições identificadas a partir do diagnóstico organizacional e da análise das ações da cooperativa. Os programas e projetos buscam fazer emergir as propostas políticas, econômicas e sociais da Cooperativa nos diversos espaços que mantém

relacionamentos, tendo como ponto de vista que seus públicos são mais do que mera audiência, eles se constituem como interlocutores, e são mais que objetos, são sujeitos.

Conclui-se que a teoria e a prática das Relações Públicas, quando entendidas a partir de uma concepção dialética e não funcionalista e apropriadas politicamente por uma organização coletiva de natureza classista, são capazes de contribuir para constituírem novas relações sociais e favorecer a superação das contradições inerentes a qualquer organização. Ou seja, no limite, cabe ao profissional optar a quem servir: ao capital ou ao social.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lucio Flávio de; SANCHÉZ, Félix Ruiz. **Um grão menos amargo das ironias da História**: o MST e as lutas sociais contra o neoliberalismo. Núcleo de Estudos de Ideologia e Lutas Sociais, v.15, p. 77-92, 1998.

CÉSAR, Regina Célia Escudero. **As Relações Públicas frente ao desenvolvimento comunitário**. Comunicação e Sociedade, n. 32, p. 87-112, 1999.

MST. **MST**: lutas e conquistas. São Paulo: Secretaria Nacional do MST, 2010.

A INSERÇÃO DAS DIRETRIZES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.

Isadora Cristina Hoepers DUTRA¹³ Paula Bruna Victória Ferreira SCHÜTT¹⁴ Sônia Regina de O. Santos LUNA¹⁵

RESUMO

A responsabilidade social corporativa vem sendo cada vez mais discutida no mercado e no meio acadêmico. O assunto ganhou destaque a partir da década de 1960, devido às pressões exercidas pela sociedade, exigindo maior comprometimento por parte das organizações em relação aos aspectos socioambientais. Essa postura fez com que as empresas readaptassem a sua forma de gestão e, consequentemente, repensassem as suas crenças e atitudes. Partindo desse contexto, o presente artigo analisou a incorporação das diretrizes de responsabilidade social corporativa (RSC) na cultura organizacional (CO) da Eletrosul Centrais Elétricas S.A., empresa situada em Florianópolis (SC), que desenvolve mais de 100 iniciativas sociais e ambientais. A metodologia envolveu uma pesquisa qualitativa, por meio de análise documental e entrevistas com representantes de diferentes setores da organização. Os principais resultados indicaram que a inserção das diretrizes de RSC se dá por meio de alguns dos elementos da cultura organizacional, bem como identificouse que os entrevistados mais ligados diretamente às iniciativas de RSC compreendem essa estratégia de forma mais abrangente que os demais, embora os funcionários não associem as ações internas como sendo socialmente responsável.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Cultura Organizacional; Eletrosul.

INTRODUÇÃO

Era comum que os empresários se preocupassem unicamente em gerar lucro para os seus negócios, não importando os impactos gerados. Esse pensamento se perpetuou por várias décadas, até que no início do século XX surgiu uma nova forma de gestão que vem aos poucos mudando as diretrizes das organizações: a responsabilidade social corporativa (RSC).

Essa nova postura surgiu em razão de a sociedade ter passado a se preocupar com questões como a valorização do ser humano e a equidade social, além da intensificação da legislação ambiental que passou a estabelecer limites na exploração dos recursos naturais (DIAS, 2007). Nesse sentido, as empresas viram na RSC uma saída para sobreviverem no mercado. As empresas que até então visavam apenas o desenvolvimento econômico, perceberam a necessidade de investir de forma mais efetiva no relacionamento com seus públicos de interesse, a fim de manterem-se competitivas e projetarem uma imagem positiva. Muito mais que um discurso organizacional, a RSC

deve estar inserida em todos os processos da organização, por isso a importância do engajamento de seus *stakeholders*¹⁶, em especial o público interno, principal responsável por consolidar a cultura da empresa.

Salienta-se que a esse contexto outros termos estão associados, como a sustentabilidade, o investimento social privado, entre outros que são utilizados como sinônimos. No entanto, não é pretensão deste estudo diferenciar conceitualmente cada um deles, apenas discutir aspectos relacionados à responsabilidade social corporativa.

Para compreender a relação entre a CO e a RSC, este artigo teve como pergunta de pesquisa: como se dá o processo de incorporação das diretrizes de responsabilidade social corporativa na cultura organizacional da Eletrosul Centrais Elétricas S.A.? Para tanto, o objetivo geral do artigo foi analisar a incorporação das diretrizes socialmente responsáveis na cultura da empresa, tendo como orientador os seguintes objetivos específicos: reconhecer os motivos que levaram a empresa a realizar essas práticas; compreender a percepção de representantes dos setores da Eletrosul acerca da RSC e conhecer as estratégias utilizadas pela organização que possibilitam a inserção da responsabilidade social na CO da empresa.

A escolha dessa temática justifica-se pela contribuição para a academia em relação ao estudo da RSC, que por sua abrangência possibilita a contextualização com diversas áreas, inclusive a cultura organizacional. Além disso, foram identificados poucos estudos articulando os dois assuntos nas bases de publicações da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), da Indexação Compartilhada

de Artigos de Periódicos (ICAP) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Já a escolha da Eletrosul como objeto de pesquisa se deu pelo notável investimento na área de RSC e pelas inúmeras iniciativas desenvolvidas junto aos diferentes públicos com os quais se relaciona, sendo identificadas mais de 100 em seu Relatório de Sustentabilidade de 2012. Destaca-se também a proximidade e facilidade das acadêmicas em obter informações da organização.

O artigo está organizado, além dessa introdução, em uma base teórica sobre responsabilidade social corporativa e CO, seguida pelos procedimentos metodológicos que orientaram o estudo, pelos resultados encontrados e, por fim, pelas considerações finais, as quais incluem as limitações do trabalho e sugestões para novas pesquisas.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os primeiros pensamentos acerca da responsabilidade social corporativa surgiram durante a Revolução Francesa, em 1789, com a queda da gestão autoritária que não se preocupava com os direitos dos cidadãos. Posteriormente, na Revolução Industrial (RI), os empresários passaram a sofrer pressões pelas precárias condições de trabalho que os operários dispunham nas empresas (ZARPELON, 2010). Além disso, as indústrias passaram a fabricar em grande escala, o que contribuiu para que a poluição ao meio ambiente aumentasse, principalmente pelo descarte inadequado do lixo industrial e pela não otimização dos recursos utilizados (FRANCO e DRUCK, 1998). Logo após a RI, em 1899, Andrew Carnegie publicou 'O evangelho da riqueza',

que para Maximiano (1997), foi a primeira ideia de RSC publicada. Na obra, Carnegie afirmou que "o princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais", apoiando a população que passou a perceber que a forma de gestão das organizações não priorizava o bem-estar social e o meio ambiente.

Embora a sociedade estivesse se mobilizando, Donaire (1995, p. 20) afirmou que foi somente a partir do século XX que "a temática ganhou mais destaque entre os estudiosos e as organizações". O grande marco da área que incentivou uma reflexão mais aprofundada sobre a RSC, deu-se por meio da obra Responsabilidades sociais do homem de negócios, de Howard Bowen, publicada em 1953, nos Estados Unidos (ZARPELON, 2010).

No Brasil, em 1965, a Carta dos Princípios Cristãos de Empresas do Brasil feita pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE Brasil) foi um dos primeiros registros formais das práticas socioambientais das organizações. O documento afirmava que o afastamento das empresas aos princípios cristãos era o responsável pelos problemas econômicos, a desigualdade social e as crises mundiais (SIMÕES, 2008).

Um dos conceitos mais reconhecidos é o defendido pelo Instituto Ethos, OSCIP¹⁷ que auxilia as empresas a fazerem o autodiagnóstico da sua administração para torná-la socialmente responsável. A organização acredita que é uma forma de gestão realizada por meio de relações éticas e transparentes entre a empresa e os seus *stakeholders*, com o cuidado pelo meio ambiente e a cultura, a equidade social e o respeito pelas diferenças. (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Embora Martins (2008) também acredite que RSC seja uma forma de conduzir um negócio, algumas empresas ainda não se importam com o assunto e não fazem nada para mudar as suas práticas, já uma grande parte delas realiza ações para atender a legislação e compensar os impactos gerados, e existe ainda uma minoria, que consegue incorporar essas práticas em sua filosofia (BALDISSERA, 2011). Portanto, torná-la intrínseca à organização é fundamental para trazer vantagens para a empresa.

Realizar iniciativas socialmente responsáveis traz diversos benefícios para a empresa, sendo alguns deles a projeção de uma imagem institucional positiva, a capacidade de atrair melhores empregados e fornecedores, a captação de mais clientes e maior acesso ao mercado de capitais (DONAIRE, 1995), além de um melhor desempenho econômico (DRUCKER, 1995). Para ser considerada uma empresa socialmente responsável, a organização precisa contemplar a totalidade dos seus *stakeholders* e atender as dimensões econômica, legal, ética e filantrópica em todos os seus processos organizacionais (SCHWARTZ e CARROLL, 2003).

A fim de que haja o comprometimento de todos, as obrigações sociais devem se apresentar por meio de percepções, ações, projetos e comportamentos que estejam relacionados com questões sociais, culturais, ambientais, políticas, econômicas e éticas (BALDISSERA, 2011). O engajamento das partes interessadas com a RSC é essencial, dessa forma, devese considerar a cultura organizacional e o contexto sociocultural no qual os seus públicos e a própria empresa estão inseridos (VELOSO, 2005). Isso porque as organizações não estão

isoladas, elas fazem parte da sociedade e sempre haverá fatores que as influencie.

Dessa forma, a RSC surge como uma oportunidade de diminuir os impactos de suas ações, atender as expectativas dos seus públicos de interesse e projetar uma imagem institucional positiva, fatores que fazem com que os gestores percebam o desafio de criar estratégias capazes de estimular os funcionários a contribuírem com o crescimento do negócio e, consequentemente, ajudem a incorporar essas novas diretrizes na cultura organizacional.

A CULTURA ORGANIZACIONAL

A década de 1980 foi o período de maior produção científica acerca da cultura organizacional (CO). Os estudos dessa época buscaram melhorar a definição e o aprofundamento dos diversos aspectos relacionados ao tema (MOTTA e CALDAS, 1997). Curiosidade essa, justificada "pelo fato de mostrar uma maneira mais flexível para entender como as organizações trabalham e como é, de fato, a vida que pulsa dentro delas" (MARCHIORI, 2006, p. 65).

A cultura organizacional reúne todas as condutas e representações simbólicas de uma organização e funciona como uma espécie de fator unificador dos membros em torno dos mesmos objetivos e condutas (SROUR, 1998). Do ponto de vista de Freitas (1999, p. 25), o termo compreende o conjunto de "representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização". Esses aspectos orientam as pessoas envolvidas nos processos

organizacionais a seguirem a mesma direção, de modo a formarem uma unidade forte e reconhecida.

Salienta-se que a liderança da empresa também exerce grande influência na construção e manutenção da cultura organizacional, visto que essa impõe as suas crenças e os seus valores a um grupo, e ela só é aderida por ele quando bem sucedidos. A partir disso, os membros desse grupo passarão esses valores para as próximas gerações, e esses conceitos ficarão cada vez mais enraizados, tornando essas suposições a identidade do grupo. Com os valores aceitos e continuamente reproduzidos, os membros não terão mais consciência disso e aceitarão esses aspectos como algo inegociável. (SCHEIN, 2009).

Toda e qualquer unidade social, seja uma grande empresa ou um grupo de pessoas, que tiver algum tipo de história compartilhada, terá desenvolvido uma cultura. Sua estabilidade dependerá do comprometimento e da intensidade emocional das interações compartilhadas entre os membros do grupo, além do tempo em que estiver vigorando. Após seu desenvolvimento, a CO cobre todo o funcionamento da organização/grupo e influencia todos os processos organizacionais, desde as suas operações internas até a maneira como ordena seu ambiente (SCHEIN, 2009).

O fato de as organizações serem sistemas abertos possibilita o recebimento da influência do meio em que estão inseridas, assim como também podem influenciá-lo. Isso acontece devido à presença de alguns elementos intimamente ligados à cultura que fazem parte do ambiente da empresa, os quais são retratados no Quadro 1.

Quadro 1: Elementos da Cultura Organizacional

ELEMENTOS	SIGNIFICADO	
Crenças e Valores	Orientam o dia a dia da organização para a obtenção do resultado plane- jado, possibilitando que os funcionários ajam conforme a vontade do empresário.	
Pressupostos	São os valores que foram enraizados de tal maneira no modo de ser dos funcionários que são tidos como verdades inquestionáveis.	
Ritos, Rituais e Cerimônias	São atividades planejadas que enfatizam a maneira como as pessoas devem se comportar e se divertir, oferecendo momentos diferenciados, os quais geralmente são lembrados pelos funcionários.	
Estórias e Mitos	São narrativas relacionadas à organização cuja veracidade não é comprovada.	
Heróis	São pessoas que personificam os valores da organização e possuem qualidades que permitiram o sucesso dos negócios.	
Normas	São as regras que a organização espera que os funcionários sigam, sejam elas formalizadas ou não.	
Comunicação	Estratégia que permite criar, sustentar, transmitir e transformar a cul- tura de uma organização, assim como a cultura também influencia a forma como as pessoas se comunicam.	

FONTE: ELABORADO A PARTIR DE FREITAS (1999) E MARCHIORI (2006).

Os elementos da cultura organizacional repassam as significações que os fundadores e/ou atuais gestores acreditam ser o correto e o aceitável no cotidiano da empresa. (FREITAS, 1991).

Esses elementos muitas vezes são imperceptíveis e com valor subjetivo, entretanto exercem grande influência no comportamento do público interno e nos processos organizacionais e, portanto, não podem ser desconsiderados. Assim, é imprescindível que principalmente os líderes compreendam como podem lapidar a cultura organizacional e transformá-la em favor de seus objetivos.

METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, foi utilizada uma pesquisa exploratória qualitativa, abordagem que possibilita ao pesquisador interpretar e compreender os significados que as pessoas atribuem aos fenômenos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Os métodos de coleta de dados incluíram a pesquisa bibliográfica; a análise documental a partir de materiais da Eletrosul, sendo eles: Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2012, site da empresa, jornais internos (edições de 2010 a 2013), boletins informativos de 2013, Planejamento Estratégico e Políticas de Investimento Social, de Gestão de Pessoas e de Sustentabilidade da Eletrosul; e por fim, foram realizadas seis entrevistas em profundidade com representantes dos setores de Responsabilidade Social, Comunicação e Marketing, Jurídico, Gestão de Pessoas, Gestão Empresarial e Engenharia. Os entrevistados foram escolhidos em razão de ocuparem cargos de liderança ou influência dentro da organização, tornando a amostragem não-probabilística de maneira intencional,

escolhida com base na conveniência das pesquisadoras (MALHOTRA, 2005).

O instrumento para coleta dos dados foi um roteiro de entrevista semiaberto e foi aplicado pessoalmente e via e-mail pelas investigadoras, no período de 4 de outubro a 1 de novembro de 2013. Já a interpretação dos dados foi realizada mediante a análise de conteúdo, que segundo Fonseca Júnior (2006), organiza-se em três etapas: sendo a primeira de préanálise, que consiste no planejamento do trabalho a ser elaborado, procurando sistematizar os dados; a segunda de exploração do material coletado e de sua categorização em cada um dos sete elementos da cultura (FREITAS, 1999), sendo eles: as crenças e os valores; os pressupostos; os ritos, rituais e as cerimônias; as estórias e os mitos; os heróis; as normas; e a comunicação (Vide quadro 1 na página 6); e a terceira de cruzamento dos resultados obtidos, a fim de alcançar os objetivos traçados no trabalho.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos foram apresentados a partir dos objetivos do trabalho, em que foram articuladas as informações extraídas dos documentos da empresa, do referencial teórico, da categorização das informações e das declarações dos entrevistados, os quais serão identificados com as letras A/ B/ C/ D/ E e F para garantir a privacidade das fontes.

Apresentação da Eletrosul Centrais Elétricas S.A.

A Eletrosul é uma organização fundada em 1968, em Florianópolis (SC), sendo uma subsidiária do Sistema Eletrobrás. Atua nas áreas de geração e transmissão de energia elétrica para diferentes regiões do Brasil e, atualmente, conta com 1700 funcionários que atuam na sede em Florianópolis, e nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso do Sul e de Rondônia. Em 1998 teve as suas atividades comprometidas com a privatização da sua área de geração de energia, atuando assim somente com transmissão. Em 2004 a empresa recebeu a licença para voltar à geração de energia e a partir de então adotou a sustentabilidade como foco do negócio.

Motivações da Eletrosul para praticar a RSC

Ao analisar os documentos da Eletrosul foi possível constatar que a empresa possui um histórico de altos valores investidos em projetos socialmente responsáveis, sendo que em 2012 foi de R\$ 10.503.000,00. Em seu Planejamento Estratégico 2010-2020, a organização declara que tem como norma realizar duas funções, uma como empresa que tem como objetivo assegurar excelência na geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica; e outra como governo cuja responsabilidade está ligada ao apoio e à realização de programas de interesse social e de desenvolvimento do Brasil.

Embora os documentos da empresa tenham diferentes finalidades, eles possuem o mesmo discurso e isso contribui para a construção de uma cultura capaz de orientar os funcionários a seguirem uma só direção e comportamento, assim como afirmou Srour (1998). Em sua Política de Investimento Social, a empresa explica que suas práticas são alinhadas ao planejamento estratégico, aos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e ao índice de Sustentabilidade Empresarial, o ISE/BOVESPA, cujas diretrizes a auxiliam a estabelecer objetivos estratégicos para atingir o melhor desempenho e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Por se tratar de uma economia mista, metade dos entrevistados acreditam que a organização tem uma preocupação maior com a qualidade de vida no ambiente em que atua e com os seus funcionários. O entrevistado A afirmou esse posicionamento explicando que "a Eletrosul é um braço do Governo, e por isso também tem que zelar pelo bem-estar das pessoas, então [...] ela faz mais que as empresas privadas". Vários entrevistados enfatizaram esse mesmo raciocínio, defendendo o discurso da empresa sobre a sua preocupação com o País e a RSC, portanto, é possível considerá-la um pressuposto da CO.

Faz parte de suas crenças e de seus valores promover ações que causem impactos positivos nas comunidades onde está inserida, tanto que em 2006 assinou um termo de cooperação com o PNUD¹⁸, comprometendo-se em ajudar a ONU a alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio¹⁹. A esse respeito, o entrevistado E destacou que a empresa tem como foco ser sustentável, pois "se a organização deteriorar vários aspectos, ela também não sobreviverá. É preciso que tudo caminhe bem para que ela [empresa] fique bem".

Observou-se o constante envolvimento da empresa com projetos relacionados à dimensão ambiental nas comunidades onde atua, preocupação justificada por estar em seus valores ser uma empresa sustentável e pelos altos impactos que sua atividade realiza no meio ambiente. O entrevistado F explicou que classifica a Eletrosul como uma empresa socialmente responsável principalmente pelo fato de possuir um comitê de ética, uma ouvidoria e de ter o cuidado em atender a legislação vigente, mostrando a preocupação da empresa com os aspectos éticos e legais, conforme mencionou Schwartz e Carroll (2003).

É explícito em seus materiais institucionais que a sua motivação para se envolver com as questões ambientais e sociais também está relacionada à uma estratégia de negócio, fato destacado pelo entrevistado B. No entanto, a gestão voltada para a RSC não surgiu somente pelos gestores acreditarem ser uma atitude correta (FREITAS, 1991), mas sim para tornar a empresa mais competitiva. Em sua Política de Investimento Social, por exemplo, a Eletrosul se propõe a contribuir para o gerenciamento dos impactos socioambientais gerados por ela e fazer com que o público reconheça os seus investimentos sociais. Dessa forma, a Eletrosul tem como resultado a projeção positiva de sua imagem institucional, a facilidade na captação de novos negócios e maior acesso ao mercado de capital (DONAIRE, 1995).

Percepção dos representantes dos setores da Eletrosul sobre a RSC

Por meio das entrevistas foi diagnosticado que as opiniões divergem em relação à RSC. Os entrevistados B, C e E, que estão diretamente relacionados às iniciativas de RSC, a veem como um assunto além dos projetos sociais voltados para a comunidade e ao meio ambiente. Como afirmou o entrevistado B, a Eletrosul considera as suas iniciativas internas como pertencendo à RSC, no entanto, com base nas entrevistas, o público interno de modo geral não percebe da mesma maneira. Destaca-se que na percepção dos entrevistados, o programa de voluntariado corporativo foi a iniciativa interna mais lembrada. Para o entrevistado A, os projetos voltados para o público interno são amplamente divulgados, mas não são vistos nem noticiados com a nomenclatura de RSC. Ele ainda sugeriu que a abordagem nos meios de comunicação da empresa fosse alterada para melhorar a assimilação entre as ações e a responsabilidade social corporativa.

Ao analisar os jornais internos, de 2013, a editoria Responsabilidade Social somente abordou temas relacionados ao meio ambiente e à comunidade, contribuindo para que internamente a percepção dos funcionários seja de que somente o público externo seja beneficiado pela gestão socialmente responsável da Eletrosul.

Os valores organizacionais detectados por meios das entrevistas são de comprometimento e a consciência do público interno com as questões socioambientais devido à natureza do negócio. O entrevistado B afirmou perceber que mesmo involuntariamente os funcionários têm como um valor procurar minimizar os impactos da sua atividade no ambiente em que atua. Valores esses que são passados para as diferentes gerações e que ficam cada vez mais enraizados na empresa (SCHEIN,

2009). Em relação aos pressupostos da cultura organizacional, não houve consenso sobre a concordância na abrangência da RSC, pois nem todos os entrevistados mencionaram os projetos voltados para o público interno como uma iniciativa da área.

Comparando a mudança de comportamento dos funcionários de quando a empresa começou a implantar uma gestão socialmente responsável aos dias de hoje, o respondente E acredita que acima de tudo os funcionários pertencem à sociedade e querem contribuir com ela. Desse modo, a organização acompanhou a mudança de postura da própria sociedade, que passou a pensar em questões de sustentabilidade, além do econômico, também afirmado por Drucker (1995).

Estratégias de incorporação da RSC na cultura organizacional da Eletrosul

Pode-se perceber que a comunicação, um dos sete elementos da cultura organizacional (FREITAS, 1991), é fundamental para que o público interno se informe e se engaje nas atividades ligadas à responsabilidade social da empresa. Segundo o entrevistado D, a informação é o principal fator facilitador para que uma pessoa se envolva a uma causa, pois por meio dela que há a identificação e, consequentemente, a adesão. Aspecto confirmado por Baldissera (2011) ao mencionar que os projetos devem envolver diversas questões como sociais, culturais, ambientais, políticas, econômicas e éticas, a fim de criar uma maior identificação dos funcionários com pelo menos uma delas e fazê-los se engajarem com a gestão socialmente responsável.

Com base nas análises documentais e nas entrevistas coletadas, as principais formas de comunicação utilizadas pela empresa na disseminação das diretrizes de RSC são o jornal Eletrosul, o boletim informativo Saiba Mais, a TV corporativa, as campanhas de conscientização e os eventos, categorizados como ritos, rituais e cerimônias. Entre os eventos mais lembrados está a Semana da Qualidade Vida, que envolve um dos valores das empresas Eletrobras, que é valorizar as pessoas.

As diferentes formas de comunicação foram uma necessidade percebida pelo entrevistado A, pois o público interno mudou e já se percebe pessoas mais jovens no quadro de funcionários. Quanto mais atrativas forem as mensagens, maior repercussão elas terão. Por isso, foram utilizadas mídias alternativas em ações como a de combate ao tabagismo do Programa Terceira de Primeira (3D1), dirigido aos terceirizados e aos demais funcionários da empresa e também uma ação de segurança no trabalho.

Outro elemento utilizado para a inserção das diretrizes de RSC são as normas como a Política de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade, o Planejamento Estratégico e o Código de Ética, que orientam as pessoas envolvidas nos processos organizacionais a seguirem a mesma direção (FREITAS, 1999) e unifica o comportamento socialmente responsável esperado tanto pela empresa quanto pelo funcionário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social corporativa está ganhando cada vez mais importância para as organizações, uma vez que a sociedade passou a exigir que as empresas adotassem iniciativas que beneficiem os seus *stakeholders*. A Eletrosul é um exemplo de organização que há mais de duas décadas se preocupa em promover ações que desenvolvem o seu negócio de forma socialmente responsável levando em consideração o bom relacionamento com as partes interessadas.

Este estudo teve como objetivo geral analisar a incorporação das diretrizes de responsabilidade social corporativa na cultura organizacional da Eletrosul e para respondê-la, bem como os objetivos específicos, a metodologia aplicada envolveu uma pesquisa qualitativa, por meio de análise documental e entrevistas com representantes de diferentes setores da organização.

Entre as motivações para a empresa destinar recursos para ações socialmente responsáveis estão o gerenciamento dos impactos socioambientais que provoca na comunidade, o fortalecimento da sua imagem institucional e o reconhecimento dos públicos acerca do seu investimento dessa natureza. Acrescenta-se a isso o fato de ser uma empresa parte governamental, o que faz com que a Eletrosul se preocupe com o desenvolvimento do País. Além disso, a empresa encontrou na RSC uma importante estratégia de negócio.

Os mais envolvidos com as iniciativas veem essa forma de gestão como práticas que estão além dos interesses estritamente sociais voltados para a comunidade e o meio ambiente. Já os demais, enxergam a área de forma mais restrita, muitas vezes associando o voluntariado corporativo como a principal ação desse tipo. Entretanto, quase todos os entrevistados afirmaram que os funcionários dos seus setores não percebem os projetos internos como iniciativas de RSC, fato certamente

reforçado após a análise dos canais de comunicação que não relacionam essas práticas à responsabilidade social.

Nesse contexto, foi possível responder a pergunta que orientou essa investigação a respeito de como se dá o processo de inserção das diretrizes de RSC na cultura organizacional da Eletrosul, tendo-se diagnosticado que ele acontece a partir dos seguintes elementos: normas; crenças e valores; pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; e, principalmente, comunicação (FREITAS, 1999). Direta ou indiretamente, os entrevistados confirmaram que a informação divulgada aos públicos é a principal responsável por tentar conscientizar as pessoas sobre o assunto, e inclusive por inserir esses valores em sua cultura organizacional.

Em relação aos demais elementos, identificou-se que as políticas e os documentos da Eletrosul, categorizados como normas, servem para quiar o comportamento do funcionário esperado pela organização. Aliadas a isso estão as crenças e os valores da empresa, que orientam a conduta do público interno e do negócio para atingir os objetivos organizacionais. Os pressupostos podem ser considerados as respostas que estão tão enraizadas nos funcionários, que são tidas como verdades dentro da organização, como a motivação da empresa em investir em RSC por ser governamental. Para finalizar, os ritos, rituais e cerimônias são estratégias utilizadas pela organização para criar momentos diferenciados e marcantes para fortalecer uma causa, como por exemplo, a Semana de Qualidade de Vida, Não foi reconhecido nenhum tipo de personagem (herói) que impulsionou o desenvolvimento das práticas de RSC, nem estórias ou mitos que envolveram a evolução socialmente responsável da empresa (FREITAS, 1999).

O presente artigo apresenta como limitações o uso único da abordagem qualitativa, com uma amostragem intencional, por meio de entrevistas com funcionários que exercem cargos de liderança ou foram indicados por seus líderes. Como recomendações para futuros estudos, sugere-se a utilização da pesquisa quantitativa para complementar e confirmar a percepção dos demais níveis hierárquicos em relação ao assunto e também realizar a pesquisa em uma empresa privada do setor elétrico.

A pesquisa mostrou que o conceito de responsabilidade social e a sua abrangência pode ainda não estar bem claro dentro das organizações, como visto na Eletrosul, e isso faz com que muitas vezes as iniciativas não sejam tão valorizadas quanto deveriam pelos seus *stakeholders*. Percebe-se a importância da comunicação em mostrar todas as dimensões da RSC, pois como visto nas entrevistas, é por meio da informação que a empresa consegue engajar o seu público, fortalecer a sua imagem institucional e fazer com que essa forma de gestão seja inserida em todos os processos.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Da responsabilidade social à sustentabilidade: comunicação, culturas e imaginários. *In*: FARIAS, Luiz Alberto (org). **Relações públicas estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

DIAS, REINALDO. **Gestão ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2007.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagen. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Managing in a time of great change. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.

INSTITUTO ETHOS. **Iniciativas:** projetos, campanhas e ferramentas desenvolvidas e apoiadas pelo Instituto Ethos. Disponível em: http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/documentos-de-apoio-a-aplicacao/#.UnQysPmTiSo. Acesso em: 28 Out 2013.

FRANCO, T. & DRUCK, G. **Padrões de industrialização, riscos e meio ambiente**. Revista Ciência e Saúde Coletiva, v. 3, n. 2, 1998, p. 61-72.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREEMAN, R. E. **Strategic management:** A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARTINS, José Pedro Soares. **Responsabilidade social corporativa:** como a postura responsável compartilhada pode gerar valor. São Paulo: Komedi, 2008.

MARCONI, Joe. **Relações públicas**: o guia completo. São Paulo: Cengage Learnig, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Corporate social responsibility: a three-domain approach. Business Ethics Quarterly, v. 13, I.4, p. 503-530, 2003.

SIMÕES, Claudia Pestana. **Responsabilidade social e cidadania**: conceitos e ferramentas. Brasília: Sesi, 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VELOSO, Letícia. In: ASHLEY, Patricia Almeida (org). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed.. São Paulo: Saraiva, 2005.

ZARPELON, M.I. **Gestão e responsabilidade social**: CM ISO 26000 sustentabilidade,

modelo Ethos e MEG. Rio de Janeiro: Qualitymarket, 2010.

NOTAS

- 13 Acadêmica do 6º período do Curso de Comunicação Social Habilitação em Relações Públicas da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: isadora.dutra@univali.br
- 14 Acadêmica do 6º período do Curso de Comunicação Social Habilitação em Relações Públicas da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: paula_schutt@yahoo.com.br
- 15 Orientadora do Trabalho. Professora MSc. do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: sonia.santos@univali.br
- 16 Freeman (1984, p. 46) definiu um *stakeholder* como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela

realização dos objetivos da empresa".

- 17 A Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) é uma entidade privada que realiza funções sem visar o retorno econômico, por isso, precisa ser mantida pelo Estado ou pela iniciativa privada.
- 18 O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) é a rede de desenvolvimento global da Organização das Nações Unidas (ONU) que estabelece parcerias com pessoas da sociedade engajadas em fortalecer as nações para melhorar a qualidade de vida da população.
- 19 Os objetivos de Desenvolvimento do Milênio são 8 objetivos a serem atingidos pelos países membros da ONU, até o ano de 2015, para construir um mundo mais sustentável.

A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO LOBBY: UMA REFLÉXÃO SOBRE OS PERCURSOS POLÍTICOS EM PROL DA LEGALIZAÇÃO DO LOBBY NO BRASIL E OS DOCUMENTOS NORMATIVOS DA ÁREA DE RP

Luma CORREA ²⁰ Valmor RHODEN ²¹ Zilda Aparecida Freitas de ANDRADE ²²

RESUMO

O artigo se propõe a fazer uma reflexão sobre o Lobby no Brasil e a partir das competências e habilidades da área de Relações Públicas (RP), previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais de 2013 e na normatização da área. A construção do artigo parte da pesquisa bibliográfica sobre os conceitos e breve histórico do lobby no cenário nacional, posteriormente discorre-se sob a consulta documental dos projetos de legalização da profissão lobista, bem como, o aprofundamento de fontes documentais na proposta das novas diretrizes curriculares e normatizações da área de relações públicas. Os resultados da reflexão apontam para a necessidade de maior apropriação da área de lobby e consequente atuação por parte das Relacões Públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas; Lobby; Diretrizes curriculares Nacionais; Legislação normativa; área de atuação.

TRAJETÓRIA CONCEITUAL DO TERMO "LOBBY"

Lobby, termo usual no cenário da política e da comunicação, especialmente na imprensa, ainda hoje é encarado de forma receosa pela opinião pública e pelo governo devido sua equivocada associação, por parte da mídia massiva, a jogos ilícitos de influência. Com esta conotação pouco favorável, o termo lobby cada vez mais carece de adequada qualificação profissional e definição teórica científico-acadêmica.

Com isso, alguns estudiosos, preocupados em conceituar o termo *lobby* e suas atividades exaurindo de vez qualquer equívoco relacionado ao tema, registraram em suas obras possíveis conceituações para o *lobby*, cada qual com seu próprio traço de entendimento da atividade de *lobbying*. Entre esses autores, pode-se citar: Mestieri (2007), o pioneiro Lodi (1986), Borin (1988), Castro (2004), o recente Galan (2012) e Farhat (2007).

Dentre as diversas sugestões para o *lobby*, é predominante nos debates dos autores o caráter de legitimidade conferido à profissão e à atuação dos lobistas junto aos poderes governamentais.

Mestieri (2007), um dos maiores defensores da legitimação do *lobby* como uma atividade de Relações Públicas, o traduz como o esforço de uma empresa em influenciar o governo para defender seus interesses. Conceituação essa, próxima ao que Lodi (1986) registrou no final da década de oitenta, em sua obra sobre os grupos de pressão, que foi pioneira em aprofundar teoricamente o assunto no país. Na oportunidade, o autor qualificou o *lobby* como,

a ação de influenciar sobre o tomador de decisão na esfera do poder público. A atuação persuasora sobre o poder público. O esforço para influenciar, a tentativa de, a ação para. Por extensão, pode-se chamar de *lobby* também o grupo de pessoas que exerce essa influência, ou o mecanismo de pressão ou de representação junto ao poder público. A esse último, os franceses chamam de "groupes de pression" e os norte-americanos de "interestgroups" (LODI, 1986, p.14).

Borin (1988) complementou a definição do termo dois anos após a publicação da obra de Lodi (1986), associando o *lobby* à atuação de grupos de pessoas que exerciam pressões sobre o governo para que seus projetos fossem aprovados, esses grupos geralmente representavam outras pessoas ou entidades.

Porém, novas percepções teórico-conjunturais começaram a modificar a visão dos estudiosos sobre o tema a partir do século XXI, como pode ser notado em Castro (2004), que situa o lobby na realidade do mundo moderno e assim, o classifica além de uma atuação realizada por grupos de pressão ou representantes empresariais, mas como uma atividade profissional específica e legítima realizada por especialistas, ou seja, pessoas articuladas com perfil negociador que direcionam suas ações ao poder legislativo, representando oficialmente os

interesses de organizações públicas e/ou privadas. Segundo o autor, esses sujeitos ou entidades têm "como atividade profissional buscar e influenciar decisões do poder público [...] em favor [...] de interesses privados" (CASTRO, 2004, p.03).

Outra definição encontra-se na recente obra de Galan publicada pela ABERJE Editorial em 2012, onde o executivo procura desmitificar o significado de lobby,"(...) o conceito de lobby está ligado a um forte senso de persuasão, demandas, argumentação e cobranças com o objetivo de convencer os detentores do poder (GALAN, 2012, p.25). Na obra, o autor ainda arrisca uma definição teórica própria, que de certo modo satisfaz os leitores pela sua cronologia processual e atualidade em relação à atividade de lobby.

Então, uma possível definição entre tantas seria: o processo pelo qual empresas, indivíduos, grupos ou associações tentam influenciar as políticas públicas, as decisões governamentais, a legislação e a regulação (GALAN, 2012, pp.25-26).

E completa afirmando: "Onde há governo, há lobby" (GALAN, 2012, p.27). É importante destacar a visão de Said Farhat (2007), inaugurou uma obra única e sem precedentes que revolucionou e atualizou a discussão sobre lobby no país, tanto no meio acadêmico quanto no cenário político- comunicacional. A obra de Farhat (2007) conta com descrições detalhadas da atividade e o expansivo conhecimento do autor sobre o lobbying no Brasil, onde ele mesmo atuou profissionalmente por mais de 20 anos. Por isso, o teor da obra citada é ímpar pelo caráter informativo, e também pode ser considerada satisfatória

em seu aporte teórico, que expõe ricas descrições sobre as práticas da atividade do *lobbying*.

Nesse sentido, este trabalho adota a conceituação apontada por Farhat (2007) como a definição conceitual para o *lobby*, por avaliar que tal conceito atende de forma mais assertiva à compreensão sobre o termo, a profissão de lobista e sua correta atuação. Desta forma para Farhat:

Lobby é toda atividade organizada, exercida dentro da lei e da ética, por um grupo de interesses definidos e legítimos, como objetivo de ser ouvido pelo poder público para informá-lo e dele obter determinadas medidas, decisões, atitudes (2007, p. 50-51).

O autor ainda especifica que algumas expressões como "atividade organizada", "dentro da lei", "interesses definidos e legítimos" e "informar" são questões essenciais para o desenvolvimento do *lobby*. E sob a óptica desta definição central do termo (própria do autor), Farhat avalia que a palavra *Lobby* costuma ser empregada em dois sentidos,

Sentido restrito, mais preciso: designa a prática de influenciar decisões governamentais, por meio de agentes que servem àqueles interesses, com o objetivo de levar as autoridades a fazer - ou deixar de fazer - alguma coisa, a bem daqueles interesses. Sentido amplo: indica todo esforço, por meio de quaisquer meios, até lícito, até mesmo os de comunicação, destinado a influenciar decisões governamentais (2007, p.51).

De modo geral, todas as definições encontradas sobre o *lobby*, na bibliografia brasileira convergem-se entre si em designar o termo à atuação de agentes, representantes ou grupos organizados junto aos órgãos que detém o poder decisório, especialmente nas esferas do governo. Essa atuação é regida por normas éticas, portanto a conduta desses agentes é legítima e geralmente suas articulações e negociações buscam influenciar as decisões governamentais que se referem aos interesses aos quais esses sujeitos representam.

Hoje, o termo lobby já está incorporado em vários referenciais teóricos que debrucam-se pela pesquisa no campo da comunicação e política, portanto já existe um rico material de consulta bibliográfica e documental sobre o tema, e de modo geral o assunto vem sendo entendido como àqueles indivíduos ou grupos de pessoas que influenciam deputados e senadores a votar projetos de seus interesses ou do interesse dos grupos aos quais representam. Ou seia, o lobby está sendo desmistificado ao longo dos anos e seu entendimento ganha força no mundo da política e da comunicação. Cada vez mais é possível reconhecer que o lobby é uma profissão legítima e que todas as definições teóricas apresentadas para o lobby até agora se associam entre si, de algum modo, seja historicamente ou empiricamente. Com isso, pode-se afirmar que os conceitos de lobby formam uma unidade em relação à prática profissional e ao processo de atuação dos agentes-lobistas. Fato que reforça a importância de se ter uma definicão teórica do lobby unânime e de, a partir disso, possibilitar um entendimento linear sobre o tema, que seja resultante de um "contrato teórico" íntegro capaz de traduzir uma única opinião produzida por fontes autorais diversas.

AS PROPOSTAS DE REGULAMENTAÇÃO DA PROFISSÃO LOBISTA NO BRASIL

A primeira tentativa em regulamentar o lobby foi do Exsenador Marco Maciel (DEM-PE), em 1989, que pôs em proposição no Congresso Nacional à questão da legalidade dessa profissão, porém, o tema foi tratado com morosidade e indisposição nos últimos 25 anos, não avançando suas tratativas. Por fim, o Projeto de Lei (PL) de Maciel foi considerado inconstitucional por sua matéria afetar a organização e o funcionamento das Casas do Congresso. Uma vez que reduzia a autonomia administrativa das Casas, acabou sendo vetado, por sua matéria conferir melhor direcionamento se a tornassem uma Resolução Interna de cada uma das casas ministeriais, ao invés de um PL.

Seguindo o PL de Maciel (nº 6.132/90), surgiu em 1995, o Projeto de Lei nº 619/95 do Deputado Davi Alves Silva (PR/MA), que com perímetro menor, limitou-se em propor a regulamentação do lobby aos grupos de pressão e interesse das Prefeituras Municipais, junto ao Congresso e órgãos da administração pública. O projeto foi devolvido ao seu autor por contrariar algumas disposições legais previstas na Constituição Federal, em suma, às que se referiam às competências normativas privativas do Presidente da República em relação à disposição ou extinção de ministérios e setores administrativos, e às disposições referentes ao Senado, que regem sobre os serviços e determinações do processo legislativo.

Soma-se então à lista de proposições legais, o PL nº 6.928/02, da Deputada Vanessa Grazziotin (PCdoB), que requeria alterações em três incisos da Constituição Federal, a fim

de criar o que ela denominou de "estatuto para o exercício da Democracia Participativa". No projeto ambicionava-se que essa Democracia seria legitimada por plebiscito, referendo, iniciativa popular e pela atuação dos grupos de pressão. Também previa um credenciamento, que seria administrado por resolução de normas internas de cada poder estatal ou Casa Ministerial. Porém, em sua tramitação na Câmara dos Deputados as proposta referidas aos *lobbies* foram suprimidas, perpetuando a ausência da resolução e interesse pela legalização do lobby.

Subsequente à Grazziotin, teve-se a proposição do Deputado Geraldo Resende (PMDB-MS), o Projeto de Lei nº1.713/03, que almejava regulamentar a atuação do grupos de pressão ou lobbies junto toda a Administração Pública no que compete as instâncias da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. O projeto previa registro dos lobbies no órgão público que pretendia atuar, com indicação os objetivos, interesses e servidores a guem se relacionava o trabalho de lobby. Esses seriam procurados para constatar a prestação de contas, que deveria ser entreque mensalmente com dados dos recursos e gastos dos servicos prestados. Essas informações, excetuando às hipóteses sigilosas, seriam divulgadas publicamente, via acesso legal. A proposta de Resende foi arquivada definitivamente por ferir princípios constitucionais e violar o direito de acesso a entidades públicas, visto que exigia muitos requisitos aos lobbies para ingresso nas dependências públicas.

Por último e com maior teor substancial, o badalado Projeto de Lei nº 1.202/07, do Deputado Carlos Zarattini (PT-SP) que pretendia disciplinar e regular as atividades dos *lobbies* ou grupos de pressão no âmbito da Administração Pública Federal. O projeto é bastante amplo, discorre em seu corpus textual conceitos da administração pública, das decisões federais, das entidades representativas de grupos de interesse, trata das trocas informacionais, o exercício de pressão ou *lobby*, agentes de grupos de interesse e dirigentes responsáveis. Segundo a Proposição, lobby ou pressão é "o²³ esforço deliberado para influenciar a decisão administrativa ou legislativa em determinado sentido, favorável à entidade representativa de grupo de interesse, ou de alguém atuando em defesa de interesse próprio ou de terceiros, ou em sentido contrário ao interesse de terceiros. (art. 2º, inciso VI).

Ainda no artigo 2º, a proposta de Zarattini entende que o individuo ou empresa lobista tem caráter não governamental e atuam por meio da pressão dirigida a agentes públicos, com o objetivo de influenciar as decisões legislativas que sejam favoráveis aos interesses que representam. O rigor da proposição do deputado pode comecar a ser verificado no artigo 3º, quando é citada a necessidade de um prévio cadastro de pessoas físicas e jurídicas abrangendo, inclusive pessoas jurídicas de direito publico, as quais será exigido o cadastro para atuação junto as órgãos do Legislativo Federal. Ainda há uma restrição à atuação do lobby a pessoas que tenham exercido cargos públicos, essas ficam em um regime de 12 meses sem poder atuar na esfera legislativa. Ainda no 3º artigo pode-se notar o cuidado com a preservação das normas éticas do Congresso para a atuação legal desses agentes, quando, a proposição impõe a obrigatoriedade de participação dos lobistas em curso de formação específico para conhecimento das regras constitucionais e regimentais permitida no relacionamento com o poder público, bem como, esclarece noções de ética governamental e prestação de contas.

O projeto confere a liberdade de direito ao lobista cadastrado de participar de audiências públicas, com a possibilidade de que diferentes grupos de interesse participem juntos desses momentos. O conteúdo normativo da proposição exprime seu rigor e função reguladora quando prevê o envio anual da prestação de contas e atividades exercidas ao Tribunal de Contas da União, órgão designado a analisar e avaliar as atuações lobistas. O Tribunal fica incumbido de divulgar os relatórios com as informações dos *lobbies*. Nesse processo, caso seja identificada a omissão de alguma informação, o lobista será penalizado e poderá ter cassado o seu cadastro/registro. E para finalizar, o projeto de lei afirma repúdio a qualquer tipo de remuneração esporádica fora do campo de atuação do lobista, que caracterize alguma vantagem pessoal conseguida com a influência do processo decisório legislativo.

Portanto, ainda que o projeto de Zarattini necessite de alterações, devido seu detalhamento excessivo, o texto está sendo apreciado com disposição pelas bancadas políticas, até mesmo o Planalto está atento à sua aprovação, por começar a ver que a regulamentação do lobby poderá ser uma importante ferramenta para a democracia. Uma vez que, qualquer pessoa terá o direito de acesso às informações transmitidas entre lobistas e poder público. Bem como, estará a par dos gastos envolvidos nas transações que envolvam a prática do lobby. Tal medida coíbe a massa cinzenta da ilegalidade que gira em torno do lobby, assim, permite que a cultura social possa, aos poucos, ir modificando a ideia de que o lobby está relacionado ao tráfico de influência e a corrupção. E promove o entendimento de que o lobby trata-se de um instrumento de democratização, que

visa transparência e troca de informações legitimas entre governo e sociedade.

Essa cultura do lobby às escuras é histórica, tanto é que durante mais de 20 anos, entre muitas tentativas de regulamentação legal, era presente a resistência da maioria das empresas de lobby em ver a regulamentação como um benefício ou um diferencial mercadológico no cenário político. A maior parte dessas consultorias acreditava que legalizar o lobby seria somente um processo burocrático, porém, com os últimos escândalos políticos envolvendo pseudo-lobistas e "escritórios de lobbying", essa percepção mudou, e hoje, as empresas são um braço forte em apoio à regulamentação da profissão, justamente para diferenciar-se dos pseudo-lobistas que estejam envolvidos em negociações duvidosas.

Sob essa óptica, Samantha Meyer-Pflug (2011), doutora em Direito Constitucional e especialista no assunto afirma a importância do trabalho de lobby no Brasil.

É saudável para o processo democrático que os setores da sociedade participem da formulação de políticas. Os lobistas levam ao governo e o parlamento informações, pesquisas, subsídios na defesa de seus interesses. Quanto mais informações os agentes públicos tiverem, mais condições terão de tomar a melhor decisão. E quanto mais ouvirem os diferentes setores, mais legitimada ela será (MEYER-PFLUG, 2011,).

Corroborando com a frente defensora da regulamentação do *lobby* no país pode-se citar algumas medidas que visam à transparência e controle da corrupção que já foram efetivadas no Congresso Nacional, desde a posse da Presidente Dilma Rousseff. Entre essas, a regulamentação da Lei de Acesso à Informação²⁴, que entrou em vigor em maio de 2012. Essa lei prevê o acesso de qualquer cidadão brasileiro às informações de caráter público que estão relacionadas com a distribuição e administração dos dividendos públicos praticados. A nova lei reduz gradualmente a cultura do "segredo" que matinha as informações de caráter público, veladas ao conhecimento do cidadão. Agora, arquivos públicos e registros podem ser acessados sem burocracia, como prática comum ao direito à informação.

A partir dessas mudanças estruturais na esfera política federal, o governo vigente tem intensificado o debate interno no Poder Executivo, em prol da priorização e aprovação de outros projetos leis que visam ampliar a transparência política no país. Especialmente, a Casa Civil da Presidência da República e a Controladoria Geral da União (CGU) que estão atentas às demandas sociais que clamam pelo combate à corrupção no Brasil. Dentre as prioridades do governo, estão em andamento conclusivo à votação de dois projetos de leis, um sobre conflito de interesses e outro sobre responsabilização da pessoa jurídica. Após a implantação desses, "será a vez do lobby²⁵", possivelmente por intermédio do PL 1.202/2007, do deputado Carlos Zarattini (PT-SP), que é o relator, na comissão especial da Câmara.

PESQUISA DOCUMENTAL NORMATIVA DA ÁREA DE RELAÇÕES PÚBLICAS SOBRE A ATUAÇÃO NO LOBBY

Essa delimitação do papel de RP no exercício do lobby consta inclusive no *Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas.* De um total de dez seções, uma delas é específica sobre a atuação do profissional no Lobby. Há três artigos que tratam da questão.

Art. 28. Defender a livre manifestação do pensamento, a democratização e a popularização das informações e o aprimoramento de novas técnicas de debates é função obrigatória do profissional de Relações Públicas. Art. 29 No exercício de Lobby o profissional de Relações Públicas deve se ater as áreas de sua competência, obedecendo as normas que regem a matéria emanadas pelo Congresso Nacional, pelas Assembléias Legislativas Estaduais e pelas Câmaras Municipais. Art. 30 É vedado ao profissional de Relações Públicas utilizar-se de métodos ou processo escusos, para forçar quem quer que seja a aprovar matéria controversa ou projetos, ações e planejamentos, que favoreçam os seus propósitos (CONFERP, 2013, p. 04).

Além de defender o aspecto democrático das ideias, o documento ressalta que o profissional deve atuar, limitado às áreas de sua competência, obedecendo a legislação vigente. No último artigo deixa claro que o exercício profissional deve ser feito sem uso de qualquer tipo de estratégia escusa, que force a aprovação de matérias a favor de clientes. É uma tentativa de deixar claro que não se deve usar qualquer ato de corrupção, estratégia que foi usada no Brasil, principalmente nos anos 1980 e que trouxeram muita confusão sobre o que é o lobby em

sua essência, ou seja, a capacidade de convencimento, sem uso de qualquer tipo de forca ilícita.

Em relação a normatização da área, a *Resolução Normativa nº 43 é de 2002*, é a que define as funções e atividades privativas dos Profissionais de Relações Públicas, reportando-se ao que determinaram para essas funções a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967. Essa foi elaborada e emitida pelo Conselho Federal de Relações Públicas (CONFERP). Dentre as ações previstas no documento, há apenas uma referência da atuação do profissional de Relações Públicas no lobby: "9) desenvolver, implementar [...] executar e avaliar serviço de relações governamentais executar e coordenar atividades de Relações Governamentais lobby e cerimonial." Apesar de constar no documento mais a ação de lobby numa perspectiva governamental, associada também no documento ao cerimonial e protocolo.

O relações-pú²⁶blicas é o gerenciador dos relacionamentos organizacionais. Considerado o gestor, com perfil que deve intermediar os interesses diversos. Neste sentido,é possível aproveitar isto na perspectiva da atuação na área do lobby, pois é preciso um olhar mais holístico para entender e intermediar interesses distintos.

Uma questão que mostra a preocupação que a área tem nesta perspectiva é a implantação das recentementes aprovadas, pelo Ministério da Educação, via Portaria 595/2010 de 24 de maio de 2010, Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Relações Públicas do Brasil. Em relatório da Comissão de Especialistas da área instituída pelo MEC são apresentadas as novas diretrizes, que em alguns pontos de conteúdo direcionam a perspectiva de trabalhar a temática do lobby na

Academia como área de atuação das Relações Públicas. Dos parágrafos em destaque, os itens: 4.2 - Perfil do Egresso: 4.3.1 - Competências Gerais: 4.3.2 - Competências específicas e 4.4.4 - Formação Suplementar fazem alusão o lobby e comtemplam, respectivamente, os requisitos do perfil de formação do profissional e áreas de atuação do profissional RP. O primeiro item enseja sobre os projetos pedagógicos dos cursos de Relações Públicas apontando que os aspectos sociais, culturais e relacionais são considerados na interação com públicos e na politica, esta ultima vista como cenário de atuação do lobista. Além disso, o mesmo parágrafo grifa a importância da formação multidisciplinar, que conecta a comunicação com outras áreas do saber. No item 4.2, o relatório discorre sobre o perfil do estudante, e em uma indicação inscreve tal característica: "Capacidade de lideranca, negociação, tomada de decisão e visão empreendedora". Sendo que, a capacidade de negociação é fator elementar para a atividade de lobby discutida neste trabalho. Em seguência, os itens 4.3.1 e 4.3.2 compreenderm sobre as competências, gerais e especificas, apontando que o profissional RP terá de atuar com os principio éticos de comunicação para a cidadania, e no item das específicas se inscreve que o RP deve: "Atuar de forma qualificada em atividades de lobby/relações governamentais e comunicação pública" (p.15).

O termo será recorrido novamente ao final do documento, no item 4.4.4 sobre Formação Suplementar, quando na descrição de conteúdos de domínios conexos que compõem a construção do perfil profissional que a formação acadêmica busca, é indicado o lobby e as relações governamentais como uma linha de formação opcional/alternativa às instituições de ensino. Veja a citação na integra:

Empreendedorismo e gestão de negócios; a comunicação nos processos de governança corporativa, psicologia social; estatística; **lobby**^{2,7} e relações governamentais; cerimonial e protocolo; ouvidoria (MEC. Ministério da Educação, *Diretrizes Curriculares nacionais para os cursos de Relações Públicas,* 2010, p.6)

Em todo o documento há apenas essas duas referências diretas sobre lobby, mas a estrutura e conteúdos do relatório conseguem suprir indicações á área de lobby, pois contemplam variáveis formativas que estão diretamente relacionadas à atuação lobista pelo profissional de Relações Públicas. Fato que e bastante motivador e pode até suscitar um tendência de abertura de mercado gradativa para a atuação na área de lobby. As discussões sobre a temática ainda são amplas, porém este tipo de mudança estrutural no ensino das Relações Públicas é motivador no sentido de impulsionar à área do lobby como um espaco para as RRPP se desenvolverem profissionalmente. Atualmente, a proposta das diretrizes já foi aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e homologada pelo Ministério da Educação, estando em vigor desde o dia 1º de Outubro de 2013. A partir disso, haverá um período de adaptação de dois anos para os cursos de graduação reestruturarem seus projetos pedagógicos de formação em Relações Públicas.

APONTAMENTOS FINAIS

O Lobby, portanto, é uma atividade importante e necessária às organizações privadas e públicas que pretendem de

alguma forma, negociar suas propostas, especialmente no cenário político, e atingir seus objetivos com auxilio do governo e das esferas públicas.

A competência de negociação e persuasão, associada com a de comunicar-se bem são a base fundamental para um trabalho de lobby. Essas características reúnem competências e habilidades que são exigidas de um Relações-Públicas, sendo assim, o perfil deste profissional correspondem as demandas da função lobista.

Apesar disto, nos documentos normativos da área, há pouca inserção do tema exposta que possam garantir e consolidar a atuação do profissional no lobby. Seja nas Diretrizes Curriculares nacionais da área, no código de ética ou na resolução normativa nº. 43/2002, que é específica das Relações Públicas.

Considerando o crescimento que o setor de lobby vem tendo nos últimos anos, carece da área de Relações Públicas um aprofundamento maior sobre o tema e seu potencial mercadológico, de modo que se aproprie com maior convicção deste emergente espaço de atuação do RP, e consequentemente, possa se ter uma melhora na qualificação técnica formativo-profissional, amparada pela legislação reguladora da atividade.

REFERÊNCIAS

BORIN, Jair. **O lobby na imprensa**: tipificação e formas de atuação in: Cadernos de Brasileiro de Valorização da Profissão de Relações Públicas Jornalismo e editoração, SP nº 22, 1988/ECA. – SEMBRARP, 2007.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de; FALCÃO, Leonor Peçanha.

Ciência Política: Uma Introducão. São Paulo: Atlas, 2004.

CONFERP. Código de ética dos profissionais de Relações Públicas. Disponível em: http://www.conferp.org.br/?page id=35>. Acesso em: 13 jun. 2013.

CONFERP. Resolução Normativa n. 43, de 24 de agosto de 2002. Disponível em: < www.conferp.org.br>. Acesso em: 13 jun 2013.

FARHAT, Said. **Lobby o que é, Como se faz**: Ética e transparência na representação junto a governos. Editora Aberje. Peirópolis, 2007, São Paulo.

GALAN, Gilberto. Relações Governamentais & Lobby: Aprendendo a Fazer. Coleção

Grandes Nomes. Editora Aberje Editorial. 2012, São Paulo.

LODI, João Bosco. **Lobby:** Os Grupos de Pressão. Editora: Pioneira, 1986, São Paulo.

MANCUSO, Wagner Pralon. Lobby e responsabilidade politica e corporativa [Entrevista]. **Revista Organicom**, v.8. Edição nº14, junho de 2011.

MESTIERI, Carlos Eduardo. Relações Públicas e Lobby. Anais do I Seminário Brasileiro de Valorização da Profissão de Relações Públicas - SEMBRARP 2007. Salvador, BA.

PFLUG, Samantha Meyer. **Profissão Maldita.** Disponível em: http://blog.lobbying.com.br. Acesso em: 12 jun. 2013.

MEC. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares nacionais para os cursos de Relações Públicas. Resolução nº 02, de 27 de setembro de 2013. **Diário Oficial da União**. Brasília, Brasília, DF, 01 out. 2013, p.28-29. Disponível em:

http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/10/

2013&jornal=1&pagina=28&totalArquivos=96> Acesso em: 02 out. 2013.

NOTAS

- 20 Acadêmica de Comunicação Social Hab. Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina, PR.E-mail: luma.scorrea@gmail.com.
- 21 Doutor em Comunicação e orientador do trabalho. Professor Adjunto do curso de Relações Públicas com ênfase em produção cultural da UNIPAMPA. E-mail: valmor@unipampa.edu.br.
- 22 Doutora em Comunicação/ECA-USP e orientadora do trabalho. Professora assistente Adjunta do curso de Comunicação Social Hab. Relações Públicas da UEL. E-mail: zilda@uel.br.
- 23 Fonte: Felipe Ferreira Libardi. Disponível em: <

http://jus.com.br/revista/texto/20860/regulamentacao-do-lobby-no-brasil>. Acesso em: 12 set 2012.

24 LEI Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Acesso em: 12 jun. 2013.

25 FONTE: www.conjur.com.br. Acesso em: 21 mai 2013.

26 Relações-Públicas com hífen refere-se ao profissional e sem hífen para a área.

27 Grifo nosso.

EDUCOMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: ANÁLISE DE RESULTADOS E AÇÕES EDUCOMUNICATIVAS EM ORGANIZAÇÕES DO PARANÁ

Maria Lúcia Wiggers Caroline Kurovski²⁸

RESUMO

O artigo objetiva descrever os resultados da pesquisa sobre a responsabilidade social nas organizações do Paraná, com enfoque nas práticas educomunicativas. Com os levantamentos teórico e empírico realizados, o projeto buscou a compreensão da relação entre comunicação e educação e como o campo da educomunicação aparece dentro das organizações paranaenses. Os resultados analisados indicam baixo índice de utilização de ações pelas organizações e ainda a necessidade de um estudo profundo sobre o novo tema, a fim de tornar as ações, das organizações que as praticam, mais claras para todos os seus públicos. A área educomunicativa busca ampliar o alcance do campo da comunicação e a capacidade crítica dos indivíduos, a fim de promover uma estrutura social guiada pela cidadania, por valores democráticos e espaços humanizados.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Educomunicação: Organizações: Comunicação

MAPEAMENTO DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPRESAS PARANAENSES

O objetivo da pesquisa de fazer o mapeamento das organizações que desenvolvem projetos de responsabilidade social foi cumprido satisfatoriamente apenas pelas indústrias paranaenses. Apesar do esforço dos membros da pesquisa em conseguir respostas dos meios de comunicação e das instituições particulares de ensino, o retorno não foi satisfatório. Isso é interessante, considerando que os meios de comunicação são, ou deveriam ser os maiores interessados no desenvolvimento de tais projetos.

Para atingir os resultados, a pesquisa de campo apresentou duas fases. A primeira fase será realizada a partir de contato com as empresas a fim de selecionar quais contemplam programas e projetos de responsabilidade social com foco em projetos educomunicativos. Essa fase foi utilizada a técnica de questionário, numa pesquisa essencialmente qualitativa. O questionário foi estruturados com perguntas fechadas e abertas enviadas ás empresas via e-mail ou feitas telefone.

A fase inicial do processo de pesquisa era sempre fazer um mapeamento das empresas/indústrias que faziam parte da rede de interesse da pesquisa. Para selecionar as indústrias paranaenses, produziu-se um *mailing* de 80 organizações do ramo da indústria paranaense, todas vinculadas a FIEP - Federação das Indústrias do Paraná. Dentre os critérios utilizados para seleção estava o porte da empresa (foram selecionadas as de maior porte). Dentre todos os questionários enviados, o grupo obteve 11 respostas, porém, uma das empresas respondeu duas vezes ao questionário. Deixando assim, 10 respostas válidas para análise, que corresponde a 12,5% da amostra pesquisada.

Um dado relevante foi perceber o que as empresas consideram responsabilidade social e o que ela realmente significa. Existem projetos que são tratados pela maioria das empresas como Responsabilidade Social e não passam de cumprimento de lei. Portanto, consideramos que um profissional que realmente conheça o conceito de Responsabilidade Social seria fundamental para execução de projetos mais condizentes e interessantes. Levanta-se o questionamento sobre o próprio entendimento do conceito de educomunicação dentro das empresas e sua aplicabilidade em projetos à comunidade e públicos de interesse. Percebeu-se também que em muitos casos, devido à precocidade do assunto, que os projetos em educomunicação pecam nos quesitos controle e avaliação, por parte das organizações gestoras.

Apesar de alguns projetos serem interessantes e apresentarem propostas para o real desenvolvimento da sociedade, as organizações apresentam poucas informações de como os projetos são executados. A maioria das descrições são apenas para pontuar projetos existentes. A questão que surge então é até que ponto as organizações realizam projetos para melhorias reais na sociedade e até que ponto esses projetos são apenas para ganhar visibilidade perante seus públicos e a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

CITELLI, Adilson. Comunicação e Educação: a linguagem em movimento. São Paulo: Editora Senac, 2000.

HAURANI, Chrysttoffer; RAMOS, Pamela Woinarovicz. Comunicação e Responsabilidade Social: Prospecção de Dados e Análise de Resultados de Projetos de Educomunicação em Empresas do Paraná, (2012). Anais do VII ABRAPCORP, Brasília: 2013.

RIBEIRO, Regiane Regina. Projeto de pesquisa Responsabilidade Social, Comunicação e Experiências Educomunicativas: levantamento teórico-metodológico em organizações privadas do Paraná, (2012).

RIBEIRO, Regiane Regina; MORESCO, Marcielly Cristina. Responsabilidade Social e Experiências Educomunicativas: levantamento em organizações privadas do Paraná. Anais do II Educom Sul, Ijuí/RS: 2013.

SOARES, Ismar de Oliveira. Comunicação/Educação:A emergência de um novo campo e o perfil de seus profissionais. In: Revista Contato, Brasília, DF, ano 1, nº2, jan./mar.1999, p. 19-74.

NOTAS

28 Alunas da Universidade Federal do Paraná do curso de Comunicação Social – Relações Públicas. Bolsistas do projeto de Iniciação Científica RESPONSABILIDADE SOCIAL,

COMUNICAÇÃO E EXPERIÊNCIAS EDUCOMUNICATIVAS:

levantamento teórico-metodológico em organizações privadas do Paraná. Comandado pela professora Doutora Regiane Regina Ribeiro.

O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO GESTOR ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA TRANSCULTURÁL: UM ESTUDO DE CASO DA ANGELUS

Mariana Tait Romancini²⁹
Beatriz Tamara Viana Dreves³⁰

RESUMO

Este trabalho apresenta teorias sobre globalização, cultura e transculturalidade para relacioná-las às Relações Públicas Internacionais, estratégia e as dimensões culturais de Hosfstede, visto que se defende a noção de que a comunicação transcultural deve ser planejada e estratégica e as dimensões apresentadas por Hofstede são as categorias para a análise de conteúdo. A metodologia utilizada além da pesquisa bibliográfica foi a análise de conteúdo por meio da qual foram analisadas quatro peças comunicacionais da empresa Angelus, foco deste estudo de caso. A Angelus é uma empresa londrinense de produtos odontológicos que trabalha com exportação. Com base na análise de conteúdo das peças da empresa, demonstra-se a influência da cultura para a elaboração e interpretação das peças mercadológicas.

Palavras-chave: Relações Públicas Internacionais; Comunicação Mercadológica Integrada; Cultura; Transculturalidade: Análise de Conteúdo.

INTRODUÇÃO

Muitas empresas brasileiras se internacionalizaram e esta realidade globalizada constitui um novo desafio para o processo de comunicação, pois a atuação no mercado externo pelas organizações brasileiras sofre com a competição de corporações internacionais que elaboram suas ações em atividades de grande valor agregado, além de produzirem em uma economia de escala. Nota-se que as operações em outros países não dependem exclusivamente da competência administrativa, mas também da habilidade de lidar com a gestão da comunicação e de integrar a cultura local a organizacional. Destaca-se que a comunicação estratégica precede a comunicação transcultural, ou seja, para que haja a comunicação transcultural, primeiramente, deve haver gestão estratégica da comunicação.

Por isso, o trabalho apresentará a investigação da comunicação transcultural e o papel do profissional de Relações Públicas a partir da gestão estratégica no discurso das organizações brasileiras internacionais. O trabalho pretende realizar um estudo de caso com uma análise de conteúdo para conferir como a Angelus lida como as diretrizes culturais na gestão da comunicação organizacional. Para isso, serão analisadas duas peças comunicacionais mercadológicas da Angelus, que foram veiculadas no Brasil e no México, a primeira, e na Polônia, a segunda peça analisada.

A inspiração inicial deste trabalho foi a participação das autoras no projeto de pesquisa A "Internacionalização da Terceira Linguagem na gestão transcultural da comunicação mercadológica no "cross-cultural marketing", liderado pelo professor Renato Rodrigues Martins, registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e na Universidade Estadual de Londrina – UEL. A investigação tem o apoio e a supervisão da Universidade de São Paulo, ECA/USP e da ONG Fórum de Líderes.

Sobre a metodologia, essa pesquisa é classificada, segundo o seu fim, como qualitativa. O método utilizado por essa pesquisa será a entrevista em profundidade que procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística. E depois será realizado o estudo de caso.

GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A globalização é "o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista" (SANTOS, 2009, p.23), ou seja, é a mundialização do modo capitalista de produção que desde seu início tende a ser internacional por ultrapassar barreiras geográficas. Segundo Barbosa (2008), é característica da globalização a homogeneização dos centros urbanos, o crescimento das grandes corporações para fora de seus núcleos geográficos, a organização geopolítica em blocos comerciais e a hibridização das culturas locais e esse processo não se limita apenas ao cenário econômico.

Dal-Soto, (2008) apresenta, de forma ampla e abrangente, a internacionalização como um processo crescente e contínuo de relacionamento das operações de uma empresa com outros países além do seu país de origem. O autor explica que, apesar da palavra "processo", a definição apresentada não significa que a internacionalização é composta por aspectos evolutivos com uma sequência de etapas rígidas e imperativas, pois é gradual ou incremental.

Honório (2009) afirma, sobre a experiência internacional e o processo de internacionalização, que estes influenciarão as decisões da empresa em relação ao comprometimento de recursos no mercado estrangeiro e o desempenho das atividades. O autor explica que em um primeiro momento, são realizados negócios de menores riscos em mercados mais próximos. Conforme há mais experiência com a internacionalização das atividades, alguns negócios que exigem mais comprometimento de recursos começam a ser realizados no mercado internacional, até em países mais distantes.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA MERCADOLÓGICA (CIM)

"Um novo modelo, baseado no pensamento sistêmico, passou a desempenhar uma função de extrema importância na gestão estratégica organizacional redesenhando o papel da comunicação nas empresas" (LUPETTI, 2007, p. 15). A comunicação integrada abrange a comunicação institucional, a administrativa, a interna e a mercadológica, ou seja, une as

atividades de propaganda, marketing e relações públicas das organizações.

Depende de um trabalho de análise, planejamento e aplicação de técnicas de avaliação para existir e o gerenciamento dessas atividades é o que torna possível as ações de todos os setores com orientação, informação, fluxo de processos, colaboração e relacionamento das áreas envolvidas de forma combinada. De acordo com Kotler (2000, p. 201), a comunicação integrada tem como objetivo:

Reconhecer o valor agregado de um plano abrangente, avaliar os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicações e combinar essas disciplinas para fornecer clareza, consistência e impacto máximo de comunicação por meio da integração de mensagens discretas.

A comunicação está presente no processo do marketing e garante condições comerciais mais vantajosas junto aos fornecedores e consumidores, pois apoia a obtenção dos recursos e a gestão dos processos que aperfeiçoam os recursos, conforme Yanaze (2011). Com base no reconhecimento da importância da comunicação em toda extensão do marketing, a Comunicação Integrada Mercadológica (CIM) é uma nova maneira de se olhar para o todo, com o realinhamento das comunicações para observá-las da maneira que o cliente as vê: diversas informações vindas de fontes indistinguíveis.

Yanaze (2011) ressalta a importância da comunicação para construir laços positivos e adequados entre todas as instituições e pessoas relacionadas ao processo mercadológico de

uma empresa e esses elos dependem da comunicação do Marketing em três áreas: comunicação administrativa, comunicação mercadológica, comunicação institucional.

RELAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS E RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

Para Castells (2003), vivemos hoje em uma sociedade em rede, controlada pelo poder da internet, por isso, é preciso que o profissional de Relações Públicas faça a gestão da comunicação nesse contexto online, criando canais efetivos de diálogos com os públicos aliada à transparência das ações. Kunsch (2006) afirma que "ser transparente hoje passou a ser um imperativo para as organizações contemporâneas" (KUNSCH, 2006, p. 4), uma vez que a sociedade exerce uma pressão, por meio das novas tecnologias, sobre as organizações a respeito das questões sociais, ambientais e ecológicas.

De acordo com Ferrari (2003), nesse contexto, a forma mais eficaz de gerir a comunicação é estrategicamente, de maneira é clara e aberta, com objetivos voltados para o mercado e os públicos de interesse, ou seja, é um processo que visa cumprir os objetivos organizacionais, transcender a dimensão tangível dos produtos e cultivar relacionamento com os diferentes setores da sociedade. Grunig (2011) entende deve ajudar a organização a cumprir sua missão e concretizar sua visão por meio do cumprimento dos objetivos organizacionais. Para tanto, a comunicação estratégica implica na revisão e avaliação dos paradigmas da organização e de sua comunicação aliada à

identificação e avaliação do capital intelectual integral da organização.

Para Fortes (2003), "diante de uma atitude estratégica inovadora, é pertinente observar as oportunidades com a finalidade de implementar ações de relacionamento apropriadas a cada configuração que o ambiente externo apresente" (FORTES, 2003, p. 18). O valor essencial das Relações Públicas está no exercício de sua função estratégica, no equilíbrio dos interesses organizacionais e dos públicos que afetam ou são afetados pela organização.

De acordo com Grunig (2011), as Relações Públicas estratégicas consistem em um programa de comunicação orientado para os públicos de maior impacto da organização, com os quais é instaurada uma comunicação de mão dupla para que os públicos tenham voz no processo decisório. As Relações Públicas estratégicas possuem o papel de identificar novos problemas e propor soluções na área da gestão estratégica, deste modo, "propiciam às organizações uma forma de dar voz e poder para os públicos no processo decisório das organizações" (GRUNIG, 2011, p. 32). Também destaca-se que:

As Relações Públicas estratégicas consistem: a) na identificação dos públicos mais estratégicos com os quais a organização necessita desenvolver um relacionamento; b) no planejamento, implantação e avaliação de programas de comunicação para construir relacionamentos com esses públicos; e c) na mensuração e avaliação dos relacionamentos de longo prazo entre organização e públicos estratégicos. (GRUNIG, 2011, p. 98).

A organização deve dar autoridade para o profissional administrar a comunicação e reconhecer o seu papel estratégico, não apenas sua função operacional, como um técnico da comunicação que executa técnicas e táticas para a disseminação da comunicação, nem como um profissional do setor gerencial, que analisa o ambiente sem participar da tomada de decisão e atua apenas em questões pontuais como crises e relacionamento com a mídia.

Os públicos de uma organização típica agora surgem de diferentes grupos étnicos e raciais. Organizações multinacionais têm públicos de todas as partes do mundo. Os profissionais de Relações Públicas têm sido obrigados a desenvolver princípios multiculturais em Relações Públicas para poderem se comunicar com seus diversos públicos, tanto local como globalmente. (GRUNIG, 2011, p.26).

Diante da globalização, as organizações passaram a ver as estratégias de comunicação como um aliado no processo de alcançar metas e objetivos organizacionais. Então, surgiu a necessidade de conhecer novas localidades e suas particularidades culturais já que o profissional de Relações Públicas passou a lidar com relacionamentos internacionais globais. A reputação das organizações, segundo Ferrari (2011) agora depende também das relações duradouras com os diversos públicos em diferentes países e é nesse relacionamento que as Relações Públicas Internacionais podem colaborar para o êxito organizacional em outras regiões do mundo. Wakefield (2000) afirma que as Relações Públicas Interacionais têm como objetivo estabelecer e manter

relacionamento com os públicos em diferentes países a fim de reduzir as ameaças ambientais à organização.

Para Wilcox, Aultt e Agee (2001), as Relações Públicas Internacionais são o empenho planejado e organizado de uma instituição para constituir relacionamento com benefício mútuo com os variados públicos de outra nação. Também consideram as Relações Públicas Internacionais como práticas de comunicação adaptadas a cada país, específicas a cada mercado, mas relacionadas com as Relações Públicas Globais da organização que considera as peculiaridades regionais, o alcance geográfico e a flexibilidade na tomada de decisão.

TRANSCULTURALIDADE

Antes de iniciar a teorização sobre transculturalidade, vale acrescentar que para este trabalho, será adotada a definição de cultura como "a soma de todos os valores de um determinado grupo, como suas ideologias, suas crenças, filosofias, atitudes, os códigos e todos os seus objetos compartilhados que caracterizam sua identificação cultural" (MARTINS, 2008, p. 56).

O conhecimento humano tem origem nos processos culturais que são adquiridos por meio das relações pessoais. É necessária a existência de uma dialógica cultural, ou seja, um diálogo e intercâmbio entre as diferentes culturas, para o desenvolvimento do conhecimento humano. Aliando esse contexto aos benefícios propiciados pelo aumento da velocidade e quantidade de informações, possibilitados pelas novas tecnologias, surge um ambiente inédito para a vida social e cultural da sociedade: a transculturalidade, em outras palavras, as culturas

estão em toda e qualquer parte. Nicolescu (1999 apud NEIVA; ALONSO; FERNEDA, 2007) define transculturalidade como a abertura de todas as culturas para aquilo que as atravessa e ultrapassa, sendo aquilo que está entre, além e através das culturas. Esta possibilita a troca de informações entre diferentes culturas ao mesmo tempo em que impede a homogeneização destas. Percebe-se, então, que as tecnologias da informação e comunicação contribuem efetivamente para o aumento da visão transcultural.

Lucchesi e Malanga (2011) conceituam a transculturalidade como a renovação das culturas, que se atualizam e dialogam "entre si" buscando um caráter supranacional. Para as autoras, a transculturalidade é um avanço em relação ao que Garín Sallán (2004 apud LUCCHESI; MALANGA, 2011) denomina como interculturalidade e que se caracteriza como um diálogo de iguais. A transculturalidade é uma proposta que consiste em perceber o todo e suas relações com as culturas, que são as partes, com base no respeito e no diálogo tanto entre elas quanto com o todo.

Portanto, a transculturalidade "é uma ideia nova, um instrumento de interpretação da nova realidade gerada pela sociedade em rede e pelos meios de comunicação de massa de alcance global" (LUCCHESI; MALANGA, 2011, p. 84). A transculturalidade será entendida aqui como o cenário atual no qual as culturas dialogam entre si, sem perder sua identidade. É o intercâmbio de informações entre as mais variadas culturas que, no processo de mixagem, criam algo maior, uma cultura supranacional que não privilegia nenhuma especificidade.

AS DIMENSÕES DE HOFSTEDE

O antropólogo cultural e psicólogo holandês Gerard Hendrik Hofstede (1928) examina a influência mútua entre as culturas das organizações e as culturas nacionais. Em 1980, Hofstede realizou uma pesquisa com mais de cem mil trabalhadores da organização IBM em cinquenta diferentes países. O autor identificou dimensões que caracterizam os comportamentos entre profissionais no local de trabalho, variando de acordo com a sua cultura nacional.

Distância ao poder: A distância ao poder existe em menor ou maior grau em qualquer grupo e é consequência dos diferentes níveis de poder existentes, ou seja, é o quanto os indivíduos de uma sociedade aceitam que o poder está desigualmente distribuído.

Aversão à incerteza: Essa segunda dimensão diz respeito à medida que os indivíduos se sentem ameaçados por situações desconhecidas, ou seja, é a intolerância ao imprevisível. Quanto mais as pessoas toleram o imprevisível, é menor o índice de aversão à incerteza.

Individualismo e coletivismo: O individualismo se expressa nas culturas por meio de vínculos fracos entre as pessoas que se preocupam somente com elas mesmas e no máximo com a família. Já em uma cultura coletivista, o indivíduo é integrado, desde o nascimento, a núcleos familiares e sociais os quais deve proteger e mostrar fidelidade ao longo da vida.

Machismo e Feminismo: A cultura de uma sociedade é masculina quando os seus valores predominantes são pertencentes aos homens como ambicão e agressividade e são

femininas quando prevalecem os valores oriundos das mulheres como cuidado e ternura.

Orientação em relação ao tempo: Essa dimensão se refere à maneira pela qual a sociedade se organiza em relação ao tempo: curto x longo prazo.

APRESENTAÇÃO DA ANGELUS

A Angelus Indústria de Produtos Odontológicos S/A é uma empresa que, desde 20 de setembro de 1994, tem como negócio a ciência e tecnologia em produtos odontológicos. Fundada pelos dentistas Roberto Alcântara e Sonia Madi, hoje se localiza no Parque Tecnológico Francisco Sciarra em Londrina. A Angelus tem como missão "disponibilizar soluções odontológicas inovadoras, com base científica e tecnológica" e considera que trabalho responsável e sustentabilidade do negócio melhoram a qualidade de vida das pessoas e comunidades com as quais se relaciona, tem como visão "ser reconhecida mundialmente pela capacidade de inovar".

ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS PEÇAS COMUNICACIONAIS DA ANGELUS

A análise de conteúdo consiste em dividir determinado tema em categorias e enquadras os aspectos selecionados em cada categoria para que seja possível compreender os aspectos da comunicação. As categorias escolhidas para a análise de conteúdo deste trabalho são as Dimensões de Hofstede.

Peça 1: Luva de carpule

Figura 1: Peça comunicacional sobre a luva de carpule de jacaré da Angelus



FONTE: DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA ANGELUS, 2013.

A peça comunicacional acima foi enviada pelo departamento de comunicação em espanhol e refere-se ao lançamento da luva para carpule da Angelus, que é um revestimento para seringa direcionado às crianças. A peça traz o slogan "Quer tranquilidade na hora da anestesia? Adote um jacarezinho. Luva para carpule da Angelus.", que resume o objetivo do produto e o público a ser atingido. De acordo com Heloísa Amadeu, gerente de marketing da empresa, o lançamento desse produto revolucionou o setor odontológico, pois foi a primeira vez que se considerou a dificuldade do dentista no momento da anestesia em crianças. Para demonstrar essa inovação, a equipe do distribuidor mexicano, Abroad Trading, optou por regionalizar a peça comunicacional, transformando-a em um banner exibido na feira Expo Dental Amic Internacional, no México.

Figura 2: Banner de comunicação da distribuidora Abroad Trading, no México.



FONTE: DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA ANGELUS, 2013.

O distribuidor mexicano decidiu confeccionar esse banner, em tamanho real, que traz a imagem um homem caracterizado como caçador sem o rosto ao lado do jacaré verde da luva representado nas mesmas dimensões do homem.

Análise de conteúdo com as categorias das dimensões de Hofstede

 a) Distância ao poder: Visto que ambas as culturas têm alto índice de distância ao poder, há poder coercivo por meio da linguagem, respeito ao status, centralização de poder, valorização da experiência, eficiência valorizada e motivação. Entretanto, é possível afirmar que essas características são mais evidentes no anúncio mexicano pois a presença do caçador traz alto poder coercivo, além de um status (de alguém que enfrenta perigos e traz um prêmio, a caça) valorizado. A centralização de poder está evidenciada com a valorização da experiência e da eficiência do caçador, além de haver uma motivação em ser esse tipo de personagem, pela possibilidade de tirar uma foto como o caçador.

- b) Individualismo e coletivismo: Os dois países apresentam índices de individualismo próximos e no anúncio as características dessa categoria não ficam tão evidentes. Há destaque para a existência de valores próprios para cada grupo, que são respeitados. O anúncio brasileiro transmite simplicidade e clareza de informações que a empresa Angelus pretende passar enquanto o mexicano é mais extravagante.
- c) Machismo e Feminismo: A versão brasileira não demonstra valores masculinos devido ao índice de machismo apresentado pelo país ser praticamente neutro, apenas 1 número acima da média. Já o banner mexicano traz claros traços da cultura machista com a representação de valores como a agressividade, desejo de poder, dominação, força, grandeza, luta, ostentação presentes na figura do caçador.
- d) Aversão à incerteza: No anúncio brasileiro, a comunicação apresenta característica de alto índice de aversão à incerteza, pois há textos completos para que não haja

dúvidas. Apesar de o índice mexicano ser mais alto, isso não ocorre no banner do caçador. Ainda assim, evidenciam-se características desse índice que são mais relevantes como lidar somente com riscos conhecidos e familiares, por isso a inovação do produto foi agregada a uma atividade já conhecida e praticada. Além disso, há uma maior aceitação da autoridade pelo seu poder com o uso da figura do caçador o que leva à aceitação do produto.

Peça 02: Anúncio comercial

Figura 3: Folder de divulgação de produtos da Angelus



FONTE: DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA ANGELUS, 2013.

Este é um anúncio produzido pelo departamento de comunicação da Angelus aqui no Brasil. O folder é um material de divulgação básico da organização. O distribuidor polonês Meddent, o maior distribuidor da Polônia, regionalizou o material:

Figura 4: Material de divulgação do distribuidor Meddent.



FONTE: DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA ANGELUS, 2013.

O anúncio polonês traz como título "Meddent News", pois se trata de um folder com as novidades desse distribuidor.

Análise de conteúdo com as categorias das dimensões de Hofstede

a) Distância ao poder: É possível inferir características comuns nos dois anúncios nesta categoria, pois os

índices de cada país são bastante próximos. Nos dois anúncios nota-se relações e comunicação formais, por meio de veículo impresso com detalhes e preços sobre os produtos. A informação é transmitida com eficiência, pois o conteúdo é relevante e completo.

- b) Individualismo e coletivismo: A Polônia apresenta alto índice de individualismo, o que está presente no anúncio com a grande quantidade de textos, informações, imagens, detalhes e cores. No caso do Brasil, o texto é mais simples, as informações estão bem completas, mas não há tanto conteúdo de cores, fontes e imagens.
- c) Machismo e Feminismo: No anúncio polonês é possível perceber características presentes em sociedades machistas como a agressividade na comunicação, diante de tantas informações e imagens; dominação por meio da grande quantidade de conteúdo; grandeza e ostentação por causa do tamanho do folder e das formas e cores utilizadas e produtividade e rapidez, considerando a agilidade de transmissão da mensagem por meio do folder, com destaque para os precos.
- d) Aversão à incerteza: Os dois anúncios apresentam características de países com alto índice de aversão à incerteza, porém, o anúncio polonês demonstra maior preocupação em demonstrar a maior quantidade possível de detalhes sobre cada item para reduzir a percepção de risco físico por parte do consumidor. O título do anúncio com o nome da distribuidora traz um caráter mais

profissional para dissipar dúvidas, pois é a voz da empresa que indica aqueles produtos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho com a comunicação transcultural é bastante detalhado, planejado e estratégico. Dessa maneira, os pontos de Relações Públicas Internacionais como o planejamento de acordo com as especificidades do país; especialistas de comunicação internacional e nacional; adaptações às ações de cultura, pensamento, estrutura financeira e política de cada país; consideração pelas características próprias da organização e colaboração mútua mostram-se capazes de estruturar o trabalho de profissional de Relações Públicas no ambiente internacional. Destaca-se, também, a importância de haver uma dependência entre gestão estratégica e comunicação transcultural diante de todas as ferramentas e técnicas que devem ser utilizadas e planejadas antes, durante e depois da internacionalização.

Para conseguir ter êxito no processo de internacionalização, deve ser considerada a questão da transculturalidade, ou seja, elaborar o planejamento com o diferencial de lidar com cada público de acordo com a sua cultura e respeito aos códigos verbais e não verbais de cada país. Com isso, a gestão estratégica, junto à comunicação transcultural, torna-se uma vantagem competitiva.

Com base na análise deste trabalho foi possível comprovar a influência da cultura na eficiência da transmissão de mensagens para outros países. Por isso, é importante conhecer não apenas o país para onde a mensagem está sendo transmitida, mas também o país de origem, para saber o objetivo da mensagem.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Alexandre de Freitas. O Mundo Globalizado. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2008.

DAL-SOTO, Fábio. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. In: WORKSHOP sobre internacionalização de empresas. 2, 2008, Cruz Alta. Anais... Cruz Alta: UNICRUZ, 2008. p. 10-25.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas, função estratégica e responsabilidade social. Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo, v. 1, n. 1, Jun. 2003.

______. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília, Brasília, v. 3, n. 5, jul. 2011.

FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003. GRUNIG, James E. FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: teorias, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetando do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2011.

HONÓRIO, Carlos. Determinantes Organizacionais e Estratégicos do Grau de

Internacionalização de Empresas. Revista ©ERA, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 162-175, abr./jun., 2009.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento e gestão estratégica de Relações Públicas nas organizações contemporâneas. UNIrevista, São Paulo, v. 1, n. 3, Jul., 2006.

LUCCHESI, Martha Abrahão Saad; MALANGA, Eliana Branco. Diálogos interculturais e identidades nacionais: transculturalidade e transdisciplinaridade. Visão Global, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 73-88, jan./jun., 2011.

LUPETTI, Marcélia. Gestão estratégica da comunicação mercadológica. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

NEIVA, Ricardo; ALONSO, Luiza; FERNEDA, Edílson. Transculturalidade e Tecnologias da Informação e Comunicação. Revista Renote, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 2, dez., 2007.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

WAKEFIELD, R. International Public Relations: a theoretical approach to excellence based on a wordwide Delphi Study.2000. 253f. Tese (Doutorado em Relações Públicas Internacionais) - Universidade de Maryland, Estados Unidos, 2000.

WILCOX, D.; AUTT, Philips; AGEE, W. Relaciones Públicas: estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación, 2001.

YANAZE, Mitsuru. Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NOTAS

- 29 Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina.
- 30 Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina.

OS ESTEREÓTIPOS DA PROFISSÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS – UMA ANÁLISE DAS IMAGENS PRECONCEBIDAS DA ATIVIDADE NA VISÃO DE PRÉ-VESTIBULANDOS

Nicole Rodrigues XAVIER³¹
Pedro Henrique de Barros SILVA³²
Roberto BUENO³³
Sônia Aparecida Cabestré³⁴

RESUMO

Levando-se em conta a expansão das atividades de Relações Públicas no contexto contemporâneo, o objetivos deste estudo foram direcionados para o conhecimento e análise da percepção que os jovens pré-vestibulandos de três escolas públicas e três escolas privadas da cidade de Bauru têm a respeito do reconhecimento e importância dessa área nos diferentes setores da sociedade. Para fundamentação do estudo, primeiramente realizou-se pesquisa bibliográfica a respeito dos fatos, trajetória e diferentes aspectos que fazem parte do contexto das Relações Públicas. Em seguida, efetivou-se uma pesquisa de opinião de caráter quantitativo com pré-vestibulandos de escolas públicas e privadas, previamente contatadas e que permitiram a coleta de informações com os estudantes. Os resultados permitiram aos pesquisadores refletir sobre as informações que os informantes possuem

sobre a profissão/curso de Relações Públicas e, ao mesmo tempo, criou as condições para sugerir ações de melhorias que possibilitem aproximar a área de Relações Públicas daqueles que estão em fase de escolha da carreira/profissão para o futuro.

Palavras-chave: Relações Públicas. Comunicação. Prévestibulandos. Profissão.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE O TEMA

O surgimento e a importância das relações públicas

Desde os primeiros dias da humanidade, pode-se dizer que o homem já encontrava certas necessidades, destacando-se a carência de se relacionar com outros seres. Com isso, as relações públicas já estavam presentes, embora ainda não identificadas e analisadas como devessem ser.

Segundo Grunig (2009, p. 18), "Alguns pesquisadores chineses destacam que os imperadores da China já exerciam funções semelhantes àquelas relacionadas às Relações Públicas há mais de cinco mil anos". Porém, o exercício da atividade foi reconhecido apenas em 1906, nos Estados Unidos, quando surgiram os monopólios, a concentração da riqueza e a grande insatisfação dos trabalhadores. Na época, a ideia de que não há triunfo sem a opinião pública favorável, foi declarada pelo, então, presidente norte- americano Abraham Lincoln (1809-1865), que ainda frisou que, com a opinião pública a seu favor,

ninguém é derrotado. As empresas e organizações enfrentavam muitas crises diante do capitalismo selvagem que estava em prática desde o século 20. Sendo assim, David Rockefeller, o empresário mais odiado da época, conseguiu que o jornalista Ivy Lee abrisse seus olhos para o que estava acontecendo, sobretudo a insatisfação de seus empregados, tomando medidas radicais para conquistar o público e humanizar a imagem da empresa. Pode-se dizer, então, que Lee foi o primeiro a colocar em prática as atividades de Relações Públicas.

Segundo o professor Harwood L. Childs (apud ANDRADE, 1975, p. 30), da Universidade de Princeton, nos Estados Unidos, o interesse público é detectado pela opinião pública. Se a opinião pública revela um determinado interesse da sociedade, seja qual for esse interesse, deverá ser trabalhado conforme as estratégias de Relações Públicas, como fez Ivy Lee ao denotar a insatisfação dos trabalhadores das empresas no início do século XX.

No Brasil, a atividade de Relações Publicas originou-se com a criação do departamento de Relações Públicas na chamada The Light & Power Co. Ltda, empresa de iluminação pública que, ciente da importância de um estreitamento entre a organização e setores de imprensa e governo, fez valer da atividade para poder interagir com a opinião pública.

Ainda com grande vínculo às entidades governamentais, foi definido pela Associação Brasileira de Relações Públicas, o conceito da atividade como "o esforço deliberado, planejado e contínuo que visa estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os públicos aos quais esteja direta ou indiretamente ligada" (SIMÕES, 1995, p.82).

É notável, então, que toda organização, independente do seu porte, deve contar com um negociador e mediador que visa os interesses de todos os lados, tanto da organização em si, como de seus públicos, com isso, promovendo acordos e ações. Este profissional é o Relações Públicas. No mercado, sua importância é inquestionável. Toda empresa deve usar da comunicação como principal artifício de seus negócios, usar a transparência e o relacionamento com seus públicos para manter um posicionamento e uma imagem duradoura. E o mais importante: analisar e corrigir todos os erros que estão ocorrendo nas organizações.

Trajetória das relações públicas

Entre as décadas de 1920 e 1930, a opinião pública norte- americana continuava a ser exercida como um fórum democrático, ou seia, a sociedade se reunia para debater a administração pública e política da sua região. A partir daí, passou a existir uma abertura e liberdade ainda maior de questionamentos sobre a política e temas sociais da época. Diante do contexto histórico pelo qual os Estados Unidos passavam - capela grande incerteza guanto ao racterizados governo Roosevelt, gerados pela gueda da Bolsa de NY, que deixou milhões de moradores desempregados- a necessidade de existir um profissional de Relações Públicas, antes restrita apenas ao setor privado, foi visivelmente notada por órgãos públicos, já que a profissão está completamente ligada à opinião pública.

Em um contexto oposto ao norte-americano, no Brasil, na década de 40, Getúlio Vargas implantava a ditadura militar,

contexto em que existia um órgão controlador de informações que era conhecido como Departamento de Imprensa e Propaganda – DIP, criado em 1939 por um decreto do presidente. O DIP tinha como objetivo propagar as ideias e conceitos impostos pelo governo, bem como controlar os meios de comunicação da época, passando uma imagem otimista do governo Vargas. As ações de Relações Públicas, então desenvolvidas no país, seguiram uma vertente funcional contrária a dos EUA:

Diferentemente dos Estados Unidos, -onde a profissão de Relações Públicas surgiu voltada para a Opinião Pública-No Brasil, seu aparecimento ocorreu de forma persuasiva, com serviços voltados apenas para informação, divulgação e publicidade dos serviços públicos, ou seja, propaganda governamental (ROSSI; SILVA. 2013 p. 70).

O desenvolvimento da profissão, então, não se baseou em políticas democráticas, como nos outros países, não mostrando assim, sua importância no contexto de exercício da cidadania em sua plenitude:

(...) o crescimento e a expansão das Relações Públicas está exatamente no terceiro setor, que para muitos – não sem ressalvas e críticas – é onde a prática da cidadania, a consciência política e articulação social, em busca do consenso, parecem abrir portas para o exercício da profissão de RRPP, preservando a sua função essencialmente política (PINHO, 2008, p. 41).

Nas décadas seguintes, muitos foram os avanços das Relações Públicas, tanto em âmbito acadêmico quanto profissional. No primeiro, destaca-se o precursor do livro brasileiro sobre a área, "Para entender Relações Públicas", de Cândido Teobaldo de Souza Andrade em 1962; a criação do primeiro curso superior de Relações Públicas, na Universidade de São Paulo em1967; a implantação de vários cursos na década de 70, embora ainda muito dependentes dos padrões das escolas de Jornalismo, e o acentuado avanço de produções científicas na área, decorrentes, principalmente, da criação de programas de Pós Graduação na década de 1980. No âmbito profissional destacam-se a regulamentação da profissão para graduados em Relações Públicas em 1967, a criação do Conselho Regional de Profissionais de Relacões Públicas (CONRERP) dentro do contexto ditatorial brasileiro na década de 70 e o lançamento de uma campanha para a valorização das Relações Públicas, ocorrida em um congresso da área realizado em Brasília no ano de 1982. São fatos que contribuem para que haja entendimento sobre a atual situação da atividade e profissão (KUNSCH, 2006, p.43-47).

As relações públicas na contemporaneidade

Após a constatação de fatos decorrentes da trajetória da área, é preciso que, antes mesmo de traçarmos perspectivas e analisarmos as relações públicas em seu atual contexto, relevemos as grandes transformações de ordem social, cultural, econômica, dentre outras, marcadas na contemporaneidade pelo processo de globalização, definido por Giddens (1991, p 60), como:

A intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa. Este é um processo dialético porque tais acontecimentos locais podem se deslocar numa direção adversa às relações muito distanciadas que os modelam. A transformação local é tanto uma parte da globalização quanto a extensão lateral das conexões sociais através do tempo e do espaço.

A ideia de uma sociedade integrada e com acesso a diferentes versões de um mesmo acontecimento, aliado ao rápido desenvolvimento dos meios de comunicação e suas tecnologias, fez com que cada vez mais as pessoas modificassem suas ideologias e percepções de seu cotidiano. Esse novo panorama nos relacionamentos mundiais impulsionou as pessoas a assumirem um novo tipo de comportamento frente às organizações que, se antes possuíam controle sobre a opinião pública, hoje vê seu consumidor com uma grande consciência crítica e, principalmente, com força para influenciar a formação da imagem organizacional. Assim, uma nova perspectiva organização-públicos foi instaurada, em que:

As organizações modernas assumem novas posturas na sociedade. A velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos impele as organizações a um novo comportamento institucional perante a opinião pública. Elas passam a se preocupar mais com as relações sociais,

com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais (KUNSCH, 1997, p 141).

E nessa conjuntura, de consumidor que exerce influência no ambiente interno e externo organizacional, e de organizações que necessitam de total transparência, clareza em suas ações, a atividade de Relações Públicas funciona como parte primordial, uma vez que "caberá a essa atividade a função de uma auditoria social. Isto é, terá de saber avaliar as reações da opinião pública para as estratégias de comunicação" (KUNSCH, 1997, p. 141).

Com tal necessidade, a maior procura por profissionais de Relações Públicas faz com que a área esteja em ascensão, como constatada pela pesquisa³⁵ norte-americana realizada pelo site de empregos *CareerCast*, que apontou a profissão de Relações Públicas como uma das mais superestimadas dos Estados Unidos, que, mesmo possuindo uma das rotinas mais estressantes e concorridas, tem uma projeção de 21 % na carreira.

Nacionalmente, a constatação também é válida. Em pesquisa 36 realizada em Julho de 2013, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA- revela que a atividade de Relações Públicas (em que os pesquisadores incluem publicitários e profissionais de negócios e mercado na mesma categoria) criou 20.853 vagas entre Janeiro e Dezembro de 2012, ficando em terceiro no ranking de maior oportunidade de emprego.

Mas, apesar de tal crescimento, é inegável que muitos problemas ainda existem, como o não reconhecimento do profissional e o desvio de funções. Dentre as grandes dificuldades está o não entendimento por parte de administradores e, inclusive de profissionais, da função social que a profissão de Relações Públicas exerce, não só atendendo expectativas da organização em forma física, mas também possibilitando o diálogo com todos os seus públicos:

Um papel essencial das relações públicas é administrar as relações de conflito entre a organização e seus públicos, por meio de uma comunicação simétrica de duas mãos, que busca o equilíbrio e a compreensão. Não se admite, nos tempos de hoje, que elas atuem apenas em prol dos interesses da organização. É preciso ouvir o outro lado, abrindo canais de comunicação com todos os segmentos (KUNSCH, 1997, p.142).

Mesmo assim, é perceptível que a área está em grande processo de transformação, profissional e institucionalmente, na tentativa de esclarecer seu significado, seus campos de atuação e sua posição altamente estratégica:

Não se pode negar que as relações públicas do Brasil trilharam por muitos desvios na trajetória que ela deveria ter seguido de forma natural, como profissão legalmente institucionalizada, incumbida de uma missão nobre, embora esta ainda não seja devidamente conhecida nem reconhecida. Isso tem gerado incertezas, mal-entendidos, inseguranças, dúvidas e, principalmente, uma crise de identidade. Mas, por outro lado, também aconteceram e estão acontecendo muitos fatos positivos, que sinalizam uma tendência de valorização crescente da área. Tudo depende dos rumos que forem tornados nos próximos

anos pelas entidades de classe, pelo mercado e pelas escolas de Comunicação responsáveis pela formação de pessoal qualificado (KUNSCH, 1997, p. 41).

Além de analisar a perspectiva da área, considerando os caminhos traçados pelas entidades, mercado e escolas de comunicação, outro fator a ser relevado é o não reconhecimento da área por grande parte da população, que ainda visualizam as ações de Relações Públicas não como uma atividade de função estratégica, que visa concretizar objetivos em prol de um bem comum, entre quaisquer que sejam os públicos.

Com base em tais pressupostos, realizou-se uma pesquisa de opinião de caráter quantitativo com o intuito de conhecer e analisar as percepções dos pré-vestibulandos sobre a profissão de Relações Públicas, bem como o grau de conhecimento e a visão – coerente ou não – que possuem sobre a área e também sobre outros campos do conhecimento.

PESQUISA DE OPINIÃO REALIZADA COM ESTUDANTES PRÉ-VESTIBULANDOS DA REDE PÚBLICA E PARTICULAR DE ENSINO DA CIDADE DE BAURU

A pesquisa teve como objetivos identificar, selecionar, coletar e analisar informações obtidas junto aos estudantes prévestibulandos de três escolas da rede pública e três da rede particular de ensino da cidade de Bauru.

Os procedimentos metodológicos desenvolvidos compreenderam: elaboração de um questionário condizente com o objetivo proposto, realização de pré-teste para mensuração das dificuldades que possivelmente poderiam ser encontradas e reconhecimento do local de realização da pesquisa. A aplicação da pesquisa ocorreu no período de 04 a 08 de novembro de 2013, em dois períodos do dia (manhã e tarde), durando aproximadamente vinte horas. Participaram desse processo 176 alunos, sendo 70 de escolas públicas e 106 de escolas privadas. Após coletadas as informações, os pesquisadores fizeram a tabulação e interpretação, com base nos objetivos, hipóteses e questão norteadora da pesquisa.

Destacam-se na sequência as principais questões abordadas com os respectivos comentários.

QUESTÃO 1: Curso escolhido como primeira opção no vestibular

De acordo com Grunig (2009, p 20), existe desde os últimos cinquentas anos, um grande avanço no desenvolvimento de uma teoria abrangente das Relações Públicas, podendo ser equiparada à profissões consideradas tradicionais, como Direito e Medicina.

Se por um lado, existe um desenvolvimento acadêmicocientífico crescente da área, por outro, ele ainda não é notado como propulsor para a sua escolha como curso para o vestibular, quando falamos da parcela dos pesquisados.

Nas escolas públicas pesquisadas apenas uma pessoa citou Relações Públicas como primeira opção no vestibular (1,5%). Se levarmos em consideração a grande expectativa em relação ao futuro da profissão, muitas vezes apontada como uma das mais promissoras dentre todas as outras, o percentual encontrado encontra-se muito abaixo do esperado.

Assim como em pesquisa com pré-vestibulandos de escolas públicas, o curso de Relações Públicas teve baixos índices de resposta nas instituições particulares pesquisadas. Apenas 2% o citaram como primeira opção. Assim, é possível entender que não há diferença entre as redes de ensino, quando falamos sobre esse curso de comunicação como uma opção condizente para os vestibulandos (ao todo, apenas 1,9% dos entrevistados irão prestar vestibular para Relações Públicas).

Pôde-se detectar índices baixíssimos ao compararmos com outros cursos considerados promissores – "profissões do futuro" – como as engenharias (23,2%), indo ao encontro de notícias que as destacam como altamente promissora.

QUESTÃO 2: Profissão considerada como a "do Futuro" segundo os pesquisado

Em uma análise conjunta, pôde-se identificar que a maioria dos informantes cita profissões ligadas às Engenharias como as "profissões do Futuro" (se somadas às amostras, cursos e profissões ligadas às engenharias totalizam-se 31,1%). Nas escolas particulares pesquisadas, as profissões ligadas às Tecnologias são destaques (25,5%), já nas escolas públicas, o curso de Medicina obteve porcentagem considerável (17,8%).

A profissão de Relações Públicas, que normalmente figura entre especialistas como uma profissão que será próspera daqui a alguns anos, foi citada apenas por um estudante dentre as 183 respostas (0,5%), ficando abaixo de profissões como Jornalismo (duas vezes citada) e Administração (3,3%). Tal fato demonstra que, mesmo tendo destaque planejado para os próximos tempos, a profissão ainda não obteve o devido reconhecimento dos estudantes das redes públicas e particulares de ensino das escolas pesquisadas na cidade de Bauru.

OUESTÃO 3: Relação curso x área do conhecimento

Ouando perguntados sobre quais vertentes de ensino se enguadram alguns cursos, foi notado que alguns, como Medicina e, principalmente Relações Públicas, existe grande confusão quanto à área do conhecimento que pertencem. Ao se questionar com os estudantes das escolas públicas pesquisadas em qual campo se enquadra o curso de Medicina, 35,7% responderam que o curso está dentro da área de Humanas, enquanto 45.8% afirmaram que o curso pertence à área Biológica. Já nas escolas particulares, a inclusão do curso de Medicina na área biológica obteve a indicação da grande maioria, ou seja, 71,7%. Quanto às Relações Públicas, a margem percentual entre alunos que a associam com Humanas ou com Comunicação é mínima. Nas escolas particulares, 38,7% dos entrevistados entendem que esse curso pertence ao campo das Humanidades, enquanto 44,3% citam de maneira correta, como pertencente às comunicações. Nas escolas públicas, a margem é ainda menor: 32,9% acreditam que Relações Públicas é da área de Humanas e 34,3% a incluem no campo da Comunicação. Ainda é importante destacar que 25,7% dos entrevistados das escolas de ensino público pesquisadas não sabem em que área pertence a profissão/curso. Tais dados demonstram a grande defasagem a respeito do conhecimento básico sobre a profissão: indicar exatamente a área a que pertence pode ser mais uma consequência, além das citadas por Ferrari (2009, p. 159): "A carência de estudos e teorias locais mostra que as Relações Públicas, como campo de conhecimento, enfrentam problemas de ordem conceitual que dificultam sua legitimação, tanto no âmbito acadêmico quanto profissional.".

QUESTÃO 4: Cursos de comunicação considerados como a "Profissão do Futuro"

Quando perguntado aos estudantes sobre qual curso de comunicação consideravam como a "Profissão do Futuro", os cursos de Publicidade e Propaganda e Jornalismo foram os mais destacados. Porém, alguns dados podem ser considerados alarmantes. Nas escolas públicas pesquisadas, o número de entrevistados que não sabe ou que não considera nenhum curso de comunicação como de projeção futura, é o segundo maior índice (24,3%), com percentual muito próximo à resposta mais mencionada (Jornalismo, com 27,1%).

Nas escolas particulares pesquisadas, o curso de Publicidade e Propaganda foi apontado por 34% dos

entrevistados e o de Jornalismo por 32%. Pelos resultados, pode-se dizer que, dentre as possíveis causas para a maioria ter indicado a profissão de Publicidade e Propaganda está a não obrigatoriedade do diploma de Jornalismo para exercer a função. Essa causa, em tese, pode ter sido mais comentada por estudantes da rede particular, até mesmo com o auxílio dos meios de comunicação mencionados por eles.

Vale ressaltar também que, dentre as profissões de comunicação, Publicidade e Jornalismo são as que mais se destacam nos veículos midiáticos, fazendo com que os estudantes – em especial os pré-vestibulandos – passem a ter mais conhecimento sobre tais profissões, quando comparado com os demais no campo da Comunicação – Relações Públicas, por exemplo.

Questão 5: Conhecimento sobre a profissão/curso de Relações Públicas

Tanto na rede pública de ensino, quanto na particular, a maioria absoluta dos estudantes não tem conhecimento sobre a profissão/curso de Relações Públicas, conforme apontado por 77,1% nas escolas públicas pesquisadas e 71,7% em escolas particulares. Dentre aqueles que têm esse conhecimento, não existe grande maioria ou diversidade sobre os locais que forneceram informações sobre a profissão/curso. Nas escolas públicas, dois alunos (12,5%) citaram uma palestra com um profissional da área na escola. Tal fato demonstra esforço de alguns profissionais que desejam a expansão do conhecimento

da profissão/curso em outros âmbitos – em especial o estudantil. Apesar disso, fica o questionamento sobre informações que não foram transmitidas para o restante dos alunos pertencentes à mesma sala dos dois informantes.

QUESTÃO 6:Atividades consideradas funções de um Relações Públicas

Tanto nas escolas públicas quanto nas particulares pesquisadas, o número de estudantes que não sabia ou não se lembrava a respeito das atividades de um Relações Públicas é significativo (29,8% nas escolas particulares e 40% em públicas). Outra resposta considerada de percentual alto é a associação da profissão de Relações Públicas com atividades ligadas à sociedade em geral, nem sempre especificando esta atividade detalhadamente. Ao serem questionados sobre o que faz um profissional da área de Relações Públicas - 17,5% em escolas particulares e 12,9% em escolas públicas - na maioria das vezes, por associação à nomenclatura, os estudantes responderam equivocadamente que a principal atividade é a de "falar com pessoas", sem mais detalhes ou especificações. Tal dado está comprovado na constatação de Ferrari (2009, p. 183): "Predomina o sentido que lhe é atribuído pelo senso comum, de ser uma atividade superficial e sem importância para os negócios e para a sustentabilidade do contexto interno e externo".

Há também uma confusão em relação aos cursos: nas escolas particulares, especificamente, obteve-se um

número significativo de alunos que interligaram as Relações Públicas com atividades ligadas à política e diplomacia (12,3%), provavelmente confundindo a profissão com a de Relações Internacionais, pela terminologia. É perceptível, portanto, que existem outras associações das relações públicas, além das citadas por Ferrari (2009, p. 190):

É comum a confusão que se estabelece principalmente entre as profissões de Relações Públicas e Jornalismo, com forte predominância da segunda sobre a primeira, uma vez que existe maior clareza em relação ao fazer iornalismo.

Entre os estudantes que informaram corretamente as atividades exercidas pelo profissional de Relações Públicas, destaca-se Gestão de Imagem (9% em escolas públicas e 3% em particulares), Assessoria de Imprensa (9% em escolas particulares e 4% em públicas) e Eventos (3% na rede pública e 5% da particular).

QUESTÃO 7: Abordagem de Professores/Profissionais sobre as Relações Públicas

De um modo geral, 84% (maioria absoluta) dos pré-vestibulandos entrevistados nas escolas públicas e particulares selecionadas informaram que nenhum professor ou outro profissional abordaram sobre a atividade de Relacões Públicas na escola. O que seria, então, um viés para a divulgação de tal atividade, acaba não sendo utilizado, muitas vezes por falta de interação entre os membros, ou inclusive pelo fato dos próprios professores desconhecerem a profissão. Quanto à participação de profissionais nas atividades das escolas, o baixo índice pode ser justificado, dentre outras causas, pela burocracia em trazê-los ou pela falta de interesse dos próprios em divulgar sua profissão, indo ao encontro do pensamento de Ferrari (2009, p.184): "Os profissionais que atuam na área, com poucas e felizes exceções, não tem sido suficientemente capazes de exercer a atividade em sua dimensão estratégica nem de divulgar, tanto interna quanto externamente, o seu valor."

3 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

Após o processo de coleta, tabulação e interpretação das informações obtidas junto aos estudantes das escolas participantes da pesquisa, alguns aspectos devem ser relevados para que ações futuras possam ser implementadas:

- a) O número de estudantes das redes de ensino pesquisadas que pretende prestar o vestibular para o curso de Relações Públicas é praticamente inexistente.
- b) Pré-vestibulandos sentem grande dificuldade em associar os cursos às áreas do conhecimento. No caso da profissão/curso de Relações Públicas, parte significativa dos entrevistados o enquadra, erroneamente, na área de Humanas ao invés da área de Comunicação.

- c) O número de alunos nas escolas públicas bauruenses pesquisadas que não sabe dizer qual curso de comunicação chama sua atenção é grande.
- d) No geral, os alunos pesquisados não consideram Relações Públicas como uma "Profissão do Futuro".
- g) Poucos entrevistados têm conhecimento sobre o curso ou profissão de Relações Públicas, assim como também não conhecem as atividades exercidas por esse profissional.

O objetivo do presente estudo, como já citado, era verificar quais eram os estereótipos das Relações Públicas, formulados por pré-vestibulandos das escolas pesquisadas, pertencentes às redes de ensino público e privada da cidade de Bauru. Hipoteticamente, acreditava-se que a atividade seria vista de forma generalizada, e que conceitos infundados sobre as Relações Públicas seriam dados. O que se constatou na pesquisa, porém, é que o problema transcende a questão das imagens preconcebidas dessa atividade pelos estudantes prévestibulandos – tanto o curso como a profissão.

Tanto os alunos de escolas públicas, quanto os de escolas particulares, sequer sabem a área de conhecimento que Relações Públicas e outros cursos (de diversos campos do conhecimento) se englobam. Muitos, inclusive, nem sabiam da existência do curso ou da profissão de Relações Públicas.

Vale ressaltar que, atualmente, a profissão de Relações Públicas encontra-se entre duas linhas de crítica bem claras: uma aponta que o surgimento da preocupação de empresários, fez com que a atividade fosse considerada promissora no atual mercado de trabalho; a segunda, por outro lado, assinala que o profissional ainda é visto com maus olhos e, principalmente, com desconfiança, gerando a deturpação de conceitos relacionados ao seu campo de trabalho.

Sendo assim – com base na pesquisa realizada – pode-se dizer que é perceptível que talvez nem haja estereótipos realmente formados sobre essa área da Comunicação, principalmente porque, para muitos, a profissão, atividade ou curso não é notada pela sociedade, considerado esse um fator preocupante, uma vez que muitos dos pré-vestibulandos pesquisados, por afinidade, poderiam escolher o curso de Relações Públicas, tornando-se profissionais altamente capacitados em seu mercado. Além disso, uma consequência agravante do desconhecimento está justamente em estudantes do próprio curso que, por não terem nenhum histórico sobre as Relações Públicas, ingressam nas universidades já em defasagem, exigindo do corpo docente das mesmas, boa parte dos momentos das disciplinas da grade do curso, apenas para explicar conceitos relacionados à área.

Para que haja o reconhecimento necessário, ações futuras e até mesmo imediatas deveriam ser realizadas. Dentre elas, destacam-se investimentos das universidades na tentativa de divulgar os curso e assistência maior das redes de ensino – públicas e privadas – aos estudantes, desde questões específicas, como o esclarecimento sobre algum curso específico, até em casos mais abrangentes, como explicações sobre todas as áreas do conhecimento. Podemos destacar, ainda, como possíveis sugestões de melhorias, o empenho de profissionais da área em exercer cargos cujas atividades são essencialmente de um Relações Públicas e a maior efetividade de órgãos e

conselhos de Relações Públicas em relação à decisão sobre a flexibilização e abertura do registro profissional e oficial à outras áreas de formação, nomeando-os também como Relações Públicas, o que em tese desvalorizaria profissionais com formação específica, mas por outro lado incentivaria o aprimoramento do mercado, além de divulgar a atividade.

Portanto, é preciso que todos entendam o real objetivo da profissão, que, parafraseando Grunig (2009), é estabelecer e manter um relacionamento entre organizações e seus mais variados públicos e sociedade, de forma que esse relacionamento traduza à todos grandes benefícios, capazes de transformar a atividade e a profissão de Relações Públicas, parte essencial e valorizada em quaisquer circunstâncias, assim como outras áreas já estão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. Psico - Sociologia das Relações Públicas. 1. Ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

AZEVEDO, A. . A origem das Relações Públicas e a necessidade das empresas. Disponível em: http://webinsider.com.br/2010/09/19/a-origem-das-relacoes-publicas-necessidade-das-empresas/. Acesso em: 25 de Set de 2013.

FERRARI, M. A. Cenário Latino Americano da Comunicação e Relações Públicas. In:______ Relações Públicas: teoria, contexto e planejamento. São Caetano do Sul: Difusora, 2009. P. 125-208

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: teoria, contexto e planejamento. São Caetano do Sul: Difusora. 2009.

GUANAES, N. A meta de Nizan Guanaes: ser o "Fasano" das comunicações. [11 de setembro, 2013]. São Paulo: Revista Exame. Entrevista concedidaa a Saulo Pereira Guimarães.Disponível em: < https://exame.abril.com.br/negócios/noticias/nizan-guanaes-quer-ser-fasano-das-comunicacoes?page=2&utm_campaign+diária.html&utm_medium=email&utm_source=newsletter.> Acesso em: 25 de Set de 2013.

GYDDENS, Anthony. As Consequências da Modernidade. Ed. Unesp. São Paulo. 1991. Pg 50-80.

KENSING, K. The most overatted jobs of 2013. Disponível em :http://www.careercast.com/slide/most-overrated-jobs-2013-4-public-relations-manger. Acesso em: 22 Set. 2013

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo, Summus, Editorial, 1997.

PINHO, Júlio Afonso. O CONTEXTO HISTÓRICO DO NASCIMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS. Disponível em: http://scholar.google.com/&hl=pt-brass_sdt=0,5. Acesso em: 25 de Set de 2013.

PINHO, J. O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In: MOURA,C.(org.). História das Relações Públicas: Fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre. EDIPUCRS,2008.

ROSSI, Jéssica C.; SILVA, Marcelo. A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NOS ESTUDOS DA COMUNICAÇÃO: uma revisão literária do cenário Paulista .Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão , ano 19, n.13 p.64-80, Jul./ Dez 2013. Disponível em: http://www.cambiassu.ufma.br/jessica.pdf. Acesso em: 13 Out,2013.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas: função política. São Paulo: Summus, 1995.

VASCONSELOS. T. Oportunidades e Salários. Disponível em: http://exame.abril.com.br/infograficos/includes/carreira/oportunidades-e-salarios.ipg>. Acesso em: 13 Set. 2013.

NOTAS

31 Graduanda do 3º ano do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração (USC) – Bauru/SP. Integrante do Grupo de Pesquisa "Comunicação, Mídia e Sociedade" dos Cursos de Comunicação Social. Este trabalho foi desenvolvido de acordo com a ementa que norteia a Linha de Pesquisa "Processos e interfaces da comunicação nos diferentes contextos

organizacionais", sob a orientação da Líder do grupo de pesquisa.

- 32 Graduando do 3º ano do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração (USC) Bauru/SP. Integrante do Grupo de Pesquisa "Comunicação, Mídia e Sociedade" dos Cursos de Comunicação Social. Este trabalho foi desenvolvido de acordo com a ementa que norteia a Linha de Pesquisa "Processos e interfaces da comunicação nos diferentes contextos organizacionais", sob a orientação da Líder do grupo de pesquisa.
- 33 Graduando do 3º ano do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração (USC) Bauru/SP. Integrante do Grupo de Pesquisa "Comunicação, Mídia e Sociedade" dos Cursos de Comunicação Social. Este trabalho foi desenvolvido de acordo com a ementa que norteia a Linha de Pesquisa "Processos e interfaces da comunicação nos diferentes contextos organizacionais", sob a orientação da Líder do grupo de pesquisa.
- 34 Doutorado em Educação Ensino na Educação Brasileira. Professora do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração, Coordenadora do Curso de Especialização "Comunicação nas Organizações" na mesma universidade e Líder do Grupo de Pesquisa "Comunicação, Mídia e Sociedade" GPECOM, e-mail: scabestre@uol.com.br. Líder do Grupo de Pesquisa e orientadora do estudo realizado pelos alunos.
- 35 Pesquisa realizada em 18 de Set de 2013. Disponível em:

http://www.careercast.com/slide/most-overrated- iobs-2013-4-public-relations-manger>, Acesso em: 22 de Set de 2013.

36 Dessa pesquisa participaram 402.490 postos de trabalho para técnicos de nível médio. As informações encontram-se disponíveis em: < http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/ as-profissoes-com-mais-oportunidades-e-as-mais-valorizadas>.

Acesso em: 13 de Set. de 2013

RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ESTUDO DE CASO UAB/NEAD DA UEL

Thaisa Fernanda Sargi³⁷

RESUMO

O presente artigo é uma síntese do trabalho de conclusão de curso: Relações Públicas na Gestão da Comunicação Organizacional na Educação a Distância: Estudo de Caso UAB/ NEAD da UEL, que buscou identificar os processos comunicativos e a atuação do profissional de Relações Públicas em um novo contexto: a educação a distância (EaD). Para isso, foi realizado um estudo de caso no UAB/NEAD da UEL, Londrina (PR), no qual a pesquisa identificou a necessidade de aprimorar os meios de comunicação, tornando-os mais eficazes, com o objetivo de fidelizar seus alunos, proporcionar uma comunicação interativa e dialógica, se aproximar do público interno e construir relacionamentos a longo prazo. Dessa forma, foi possível averiguar as principais características da comunicação organizacional e dos processos comunicativos, assim como as expectativas, percepções e opiniões de alunos, professores e gestores. E a partir dos dados e informações coletadas, foi elaborado um planejamento estratégico de Relações Públicas que servirá como um elemento norteador para as ações comunicacionais das instituições de educação a distância.

Palavras-chave: Educação a distância; Processos comunicativos; Relações Públicas. Relacionamento; Planejamento estratégico.

INTRODUÇÃO

O século XXI é marcado por uma série de mudanças, como a popularização da internet, a globalização e a ascensão da tecnologia. Para se adaptar a essa nova realidade, surge a educação a distância (EaD). Esta não é uma prática nova, porém, sua popularização aconteceu por conta do avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC´s. Tendo em vista esse novo sistema educacional, a comunicação se faz imprescindível, sendo responsável por fazer a ligação entre instituição, alunos e profissionais da EaD.

O Censo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep (2010) estima que no Brasil, o número de matrículas na modalidade de educação a distância foi de 0,4%, em 2001, para 11,2%, em 2010, na qual das seis milhões de matrículas em cursos de graduação, um milhão era de estudantes matriculados em algum curso de EaD. A tendência, segundo Trivelato (2012) é que até 2020, o número de matrículas na EaD dobre, podendo atingir 2,5 milhões de alunos.

Sendo assim, este trabalho aborda sobre o contexto da educação a distância, a revolução das novas tecnologias de

informação e a convergência midiática presente no cotidiano das pessoas e das organizações. Em um segundo momento, é realizada a correlação entre a comunicação e a educação a distância, no qual se situa a comunicação nas instituições de ensino a distância, a evolução da comunicação organizacional e a comunicação digital.

Diante disso, realizou-se um estudo de caso referente à comunicação organizacional aplicada no âmbito da EaD, utilizando-se da análise de opiniões dos alunos de pedagogia, professores e colaboradores do UAB/NEAD da UEL. A partir da realidade apresentada, recomenda-se um planejamento estratégico de Relações Públicas que atenda às expectativas e necessidades dos públicos da EaD, buscando as melhores alternativas para que a comunicação seja uma forma de estreitar relacionamentos, dinamizar o aprendizado, torná-lo participativo e interativo, contribuindo para uma ampla troca de experiências e conhecimentos entre professores e alunos, construindo um ambiente rico em informação, onde o aluno seja um produtor de conteúdos e não apenas um mero expectador.

CONTEXTO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Há uma grande ligação entre a pedagogia e a tecnologia, ambas são elementos fundamentais na educação e formam um processo complexo que utiliza os meios de comunicação como complemento na interação pessoal e direta do professor com os alunos. Já na EaD, a interação é indireta, por isso, deve ser mediatizada por suportes técnicos de comunicação, tornando - a mais dependente das tecnologias.

Segundo Holmberg (1990, apud BELLONI, 2006), as visões "pós-fordistas" do futuro creem que as tecnologias da informação e a comunicação poderão modificar a metodologia pedagógica do século XXI. As mudanças virão e provocarão transformações nos modos de ensinar e nas formas do discurso escrito, que irão se adaptar às máquinas da informática.

De acordo com Palloff e Pratt (2002):

As instituições acadêmicas vivem hoje um momento de transição. Grande parte da mudança que observamos deve-se a pressões de ordem econômica, derivada de custos cada vez mais altos e de demandas do mundo empresarial por profissionais que saibam lidar com uma sociedade em que o conhecimento tem papel preponderante (PALLOFF; PRATT, 2002, p. 25).

De acordo com Armengol (1982, apud LOBO 2001, p.21) a educação a distância contempla diversas formas de estudo e estratégias educativas, que tem em comum, o fato de educadores e alunos não compartilharem um ambiente físico para fins educativos. Sendo assim, a "educação a distância é uma estratégia educativa baseada na aplicação da tecnologia à aprendizagem sem limitação de lugar, tempo, ocupação ou idade dos estudantes" (LAMAS, 1986 apud LOBO, 2001, p. 22). Este método propõe novas relações entre alunos e educadores, bem como novas atitudes e novos enfoques metodológicos.

O termo adequado usado para designar este diálogo é comunicação bidirecional, muito usado no contexto da EaD para caracterizar o contato entre aluno e educador ou instituição, o que possibilita maior aprendizagem. E isso, só ocorre, a partir

das tecnologias utilizadas para transmitir as mensagens e informar sobre os processos educacionais (ARETIO, 1987 apud LOBO, 2001, p. 30-31).

A comunicação bidirecional, no contexto da educação a distância, considera que o estudante não é apenas um receptor de informações e de mensagens, e que, apesar da distância, buscam-se estabelecer relações dialógicas, criativas, críticas e participativas (MENEZES; SANTOS, 2002). Portanto, a comunicação é a chave para a construção do conhecimento, da autonomia e da interatividade, é por meio dela que relacionamentos serão criados, fruto de um planejamento estratégico de comunicação. Nesse sentido, é possível viabilizar uma educação com foco no aluno, em seus anseios e em suas necessidades, criando uma metodologia de ensino que proporcione conhecimento, diálogos e interatividade entre alunos e instituições.

COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

A interação é a base para o convívio social, ela envolve o relacionamento e a troca de informações. Com o avanço da internet, a palavra interação tornou-se o foco e o grande objetivo do século XXI. A internet permite a participação dos internautas através de *websites*, redes sociais, *blogs* e outros. Por meio desta nova interface, os outros meios de comunicação como a televisão, estão buscando alcançar essa interatividade, permitindo que os telespectadores também possam opinar e participar dos seus programas.

Sendo assim, é necessário esclarecer a diferença entre a interação e a interatividade. Baseada na Sociologia, a interação

é a "ação recíproca entre dois ou mais atores onde ocorre intersubjetividade, isto é, o encontro de dois sujeitos – que pode ser direta ou indireta" (BELLONI, 2006, p. 58), este encontro indireto significa que ele é mediatizado por algum veículo de comunicação, e o direto é a comunicação face a face. Já a interatividade é um conceito que vem sendo usado com duas interpretações distintas, que são geralmente confundidas entre si: a potencialidade técnica oferecida por algum meio, e a atividade humana, do internauta, do agir sobre a máquina e de receber um feedback da máquina sobre ele (BELLONI, 2006).

Belloni (2006) afirma que o uso das novas tecnologias na educação a distância está voltado para a aprendizagem, uma via de mão única do educador ao aluno, ou seja, produção de materiais, acesso à biblioteca e banco de dados, estas ações podem ser de grande valia para o processo educativo. Porém, para que os objetivos acadêmicos sejam alcançados, são necessários meios de comunicação que atendam as necessidades dos educadores e dos alunos. De acordo com Tonus (2008), "a educação depende da comunicação para se concretizar" (TONUS, 2008, p. 229). Nesse sentido, a educação a distância provoca a mudança de um ambiente em que o aluno é mero expectador para outro, no qual ele assume um papel ativo, como ator e produtor de conhecimento. Esta transição exige que o aluno se adapte a este novo contexto de interatividade.

A comunicação está presente em todas as ações da vida humana e com as organizações, isso não é diferente, pois a troca de informações está inserida nos processos administrativos, permeando as relações estabelecidas com os públicos. A definição de organização, de acordo com Nassar (2008), possui, na comunicação, um processo que está inerente as suas ações.

Portanto, organização é "um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona (...) com seus integrantes (...)" (NASSAR, 2008, p. 62).

Em meio à complexidade da comunicação organizacional, surge a comunicação integrada que vem para unir as diferentes áreas para o alcance de um objetivo em comum, otimizar e aperfeiçoar as formas de comunicação dentro de uma empresa, que está dividida em interna, institucional, mercadológica e administrativa. Segundo Kunsch (2003), espera-se que haja uma unidade harmônica, gerando uma política global da comunicação, definida e com objetivos gerais, o que facilitará o gerenciamento estratégico em todos os níveis da comunicação. Uma somatória que reconverterá em benéficios aos públicos e à organização, pois irá agregar valor à marca e em todas as ações desenvolvidas.

Além das quatro modalidades de comunicação existentes, nos dias de hoje é necessário abordar sobre a comunicação digital, ela é imprescindível e está presente no cotidiano de qualquer organização. Kunsch (2007) afirma que "a comunicação digital ocupa um espaço de destaque na convergência midiática pelo poder de interatividade que possui nos relacionamentos institucionais e mercadológicos com os públicos e com a opinião pública" (KUNSCH, 2007, p. 8). A comunicação digital pode ser conceituada como "o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações" (CORREA, 2005, p. 102).

Além disso, outro fenômeno comum é o posicionamento da Web 2.0, no qual os alunos não atuam mais como

consumidores de informações, pelo contrário, Maness (2007 apud SCHONS, RIBEIRO E BATTISTI, 2013) afirma que a comunicação passa a receber um novo fluxo no qual todos interagem entre si, deixando para trás aquela comunicação unilateral e possibilitando que os públicos atuem como produtores e coprodutores de informações, distribuindo e compartilhando seus conhecimentos e ideias de forma rápida e fácil.

Segundo Grunig e Hunt (1984 apud GRUNIG, 2011) a prática de Relações Públicas é "a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos" (GRUNIG; HUNT, 1984 apud GRUNIG, 2011, p. 34). Já para Simões (1995) é um "exercício da administração da função política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos" (SIMÕES, 1995, p. 42).

Ao longo dos anos, as organizações transformaram o modo de se relacionar com seus públicos, por isso, a atuação de RP também se modificou e começou a ser exercida de forma mais estratégia nas organizações, auxiliando no posicionamento institucional e administrando os relacionamentos com os públicos de interesse (KUNSCH, 2003). Diante disso, o planejamento se tornou um instrumento essencial na gestão da comunicação, que tem como objetivo nortear as tarefas e responsabilidades para as tomadas de decisões e para a implantação dos planos de ação.

Com isso, fica claro entender a importância de se pesquisar onde RP pode atuar, de que forma e como isso pode melhorar uma estrutura que está crescendo ano a ano, além de averiguar se é possível estabelecer canais de comunicação organizacional para melhorar a qualidade da EaD. Nota-se a carência de trabalhos que desenvolvem a avaliação desta

modalidade de ensino, por isso, essa pesquisa veio para contribuir e buscar, por meio da visão dos alunos, gestores, professores ou tutores, a adequação da comunicação no contexto da EaD, através de perspectivas do profissional de Relações Públicas.

PLANO DE PESQUISA

Segundo Ayrosa (2013), a trajetória da UEL com a educação a distância tem início em meados dos anos de 1970, na qual o LABTED - Laboratório de Tecnologia, que atualmente, oferece suporte técnico a toda a universidade, começou a participar de programas nacionais relacionados à educação continuada e a distância. No ano de 2002, foi apurado que a UEL não oferecia cursos de graduação e pós-graduação *Stricto sensu* a distância. Porém, através da Resolução 0003/2009, afirma Ayrosa (2013), regulamentou-se a oferta de atividades acadêmicas presenciais e não presenciais. Com a criação do Núcleo de Educação a Distância – NEAD, Resolução CA/CU 0069/2009 e do Regimento do NEAD, é que a UEL retorna ao contexto da EaD e possui credenciamento experimental para a oferta de cursos a distância até 2015.

 A educação a distância da UEL possui convênio com a CAPES, por meio da Universidade Aberta do Brasil – UAB, que teve início no último trimestre de 2011 para a oferta especial do curso de Pedagogia a distância. O curso de Pedagogia finalizou em junho de 2013, com a formação de 1.914 novos profissionais no mercado de trabalho. Segundo os dados do UAB/NEAD da UEL (2013a), 2.472 pessoas fizeram as inscrições, 2.100 cursaram e 1.914 se formaram, com um percentual em torno de 10% de evasão. No segundo semestre de 2013 será ministrado um projeto de recuperação aos 101 alunos que ficaram retidos. A principal plataforma usada para a oferta da EaD no NEAD da UEL é o ambiente do ambiente virtual de aprendizagem – AVA, Moodle, onde ocorre o processo pedagógico e os polos de apoio presencial para as aulas práticas e provas presenciais.

Por isso, o UAB/NEAD da UEL foi escolhido para estudo de caso, como uma instituição que está cumprindo com sua missão de democratizar o acesso ao ensino público de qualidade a todos, agregando valor à pesquisa, que terá como objeto uma das instituições que mais vem crescendo na oferta de educação a distância no Paraná. A necessidade de um estudo com este tema surgiu a partir da falta de pesquisas que tratem a convergência da EaD com a comunicação, assuntos que estão interligados pelos meios de comunicação e informação.

A proposta metodológica utilizada neste trabalho foi o estudo de caso único, que se caracteriza como "uma categoria de pesquisa cujo objetivo é

unidade que se analisa profundamente" ııma (TRIVIÑOS, 2008, p. 133). Essa é uma abordagem metodológica de investigação usada para analisar. compreender, investigar e descrever determinado contexto. Para isso, a metodologia será dialética, que segundo Triviños (2008), consiste em um modo esquemático de explicação da realidade com base em oposições e choques entre situações diversas ou opostas. Portanto, o trabalho foi desenvolvido a partir de duas fases: a primeira na aplicação dos questionários com estudantes de EaD e, em seguida, as entrevistas em profundidade com os gestores, professores e tutores. Para finalizar, foi realizado um planejamento estratégico, com as propostas de comunicação para qualquer instituição que oferece educação a distância.

OBJETIVO GERAL

Analisar a comunicação organizacional junto aos estudantes, gestores, professores e tutores na educação a distância.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

• Analisar como acontecem os processos comunicativos entre o UAB/NEAD da UEL,

com os alunos da educação a distância

 Identificar a opinião dos gestores, professores e tutores sobre a efetividade da comunicação do UAB/NEAD da UEL.

TRIANGULAÇÃO DE DADOS

A partir das opiniões e percepções levantadas nas pesquisas, pode-se identificar que na quantitativa, os alunos de pedagogia anseiam, principalmente, por uma comunicação mais aproximativa, além de apontarem a necessidade do UAB/NEAD da UEL, divulgarem mais informações referentes ao mundo da educação a distância. Já na qualitativa, os profissionais que atuam na instituição levantaram a questão de humanizar os processos de comunicação, a partir de uma comunicação dirigida, e por um consentimento geral, eles entendem a importância de se ter um profissional de Relações Públicas para planejar a comunicação estabelecida na instituição. Outros pontos relevantes também foram apontados pelos pesquisados, que foram contemplados e serviram de base para a elaboração do planejamento estratégico de Relações Públicas na educação a distância.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

No Brasil, a EaD ainda está em fase de expansão e busca, constantemente, espaços no mercado junto às instituições de ensino, com o apoio de recursos tecnológicos modernos, proporcionando maior interação entre os públicos. Estas são novas configurações do ambiente social e global que irão demandar das organizações novas atitudes, com a implantação de um planejamento mais alinhado com seus processos de comunicação, para que o relacionamento com os públicos, a gestão da opinião pública e de toda a sociedade se torne mais estratégica e efetiva.

Diante desse cenário, a prática de Relações Públicas se torna imprescindível, com a implantação de ações que busquem a elaboração de uma comunicação bidirecional; a gestão da interatividade e da interação e a implantação da comunicação integrada. Além disso, com a evolução das redes sociais e as tecnologias da informação, a comunicação digital não pode ser deixada de lado, já que essa é a principal forma de comunicação e interação utilizada pela EaD, na qual o RP irá construir e estreitar relacionamentos, transmitir informações e fortalecer sua imagem e reputação frente aos públicos de interesse.

Para Fortes (2002), as funções básicas e os processos de RP auxiliam para que as ações de comunicação sejam efetivas e se realizem de forma integrada e de acordo com o processo estratégico. As funções de RP englobam a pesquisa, o assessoramento, a coordenação, o planejamento, a execução, o controle a avaliação, e partir disso, surgem as fases dos processos da profissão, que segundo Andrade (1993 apud FORTES, 2002, p. 46) é caracterizado por sua visão completa das atividades e suas propostas, apresentando seis fases para sua implantação:

1ª fase: Determinação do grupo e sua identificação como público

2ª fase: Apreciação do comportamento público

3ª fase: Levantamento das condições internas

4ª fase: Revisão e ajustamento da política

administrativa

5ª fase: Amplo programa de informações

6ª fase: Controle e avaliação dos resultados

Após a configuração de toda a atividade de RP, é possível elaborar um planejamento estratégico, ação indispensável para a prática desse profissional em uma instituição ou organização. pois, de acordo com Kunsch (2006a), "para as Relações Públicas exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão (...), bem como a definirem uma identidade própria" (KUNSCH, 2006a, p. 34). Mediante essa função estratégica, são elaborados canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confianca mútua, construindo a credibilidade e valores, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seia, fortalecendo sua dimensão institucional. Com o plano estratégico de comunicação, o profissional de Relações Públicas pode estabelecer "grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações" (KUNSCH, 2003, p. 247), pautadas em princípios norteadores para suas atividades.

Portanto, as propostas de Relações Públicas para a educação a distância estão baseadas nas etapas do planejamento estratégico, com políticas que irão direcionar as ações da instituição para um plano de comunicação estruturado, mediante as pesquisas quantitativas e qualitativas, realizadas anteriormente.

MAPEAR OS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

Devem-se determinar as principais características dos públicos e constituir seu mapeamento de acordo com a classificação utilizada por Fábio França, a Conceituação Lógica dos Públicos. Com o objetivo de criar e consolidar fluxos de comunicação e relacionamentos que promovam a interação e a interatividade entre a instituição de EaD e seus públicos estratégicos.

A partir dessa definição, será possível realizar ações de comunicação direcionadas a cada público, de acordo com suas características, em função de que, assim como as pessoas, cada organização tem sua personalidade e suas particularidades. Porém, o relacionamento e os públicos são constantes em qualquer instituição. Logo, é fundamental identificá-los, para estabelecer relacionamentos de forma planejada e eficaz. A Conceituação Lógica dos Públicos de Fábio França (2011) é ideal para as instituições de EaD por ela ser aplicável a todos os tipos de relacionamentos, permitindo que se obtenha um alto grau de conhecimento sobre os públicos, diferenciando-os, sabendo qual o tipo de vínculo com a instituição, envolvimento e participação, assim como, suas opiniões, expectativas e anseios, e a partir disso, a instituição pode estabelecer uma comunicação direcionada e específica de acordo com o perfil do seu público, e

consequentemente, ela irá obter uma comunicação mais assertiva e dialógica.

REALIZAR DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E AUDITORIA DE OPINIÃO

Efetuar uma pesquisa para levantar as opiniões, percepções e conceitos de públicos que possuem grande influência organizacional, como líderes formais e informais e, públicos de interesse (MESTIERI; MELO 1997 apud FORTES, 2002, p. 110). Outro ponto fundamental é a pesquisa institucional, só ela é capaz de fornecedor um diagnóstico holístico do ambiente organizacional, por meio de uma análise detalhada que perpassa diversas áreas da instituição, desde a visão geral da empresa até a sua análise estratégica.

ESTABELECER UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Elaborar uma política de comunicação integrada (administrativa, mercadológica, interna, institucional e digital) em sintonia com os objetivos estratégicos e com a cultura organizacional da instituição, estabelecendo fluxos de informação mútua entre a instituição e seus diversos públicos de interesse, para que viabilize o cumprimento de sua missão e de suas metas.

ELABORAR PLANOS DE COMUNICAÇÃO

Criar Planos de Comunicação que contemplem programas e projetos de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas em um planejamento estratégico, objetivos globais da instituição e características e necessidades dos públicos.

ESTABELECER CONTROLE E AVALIAÇÃO

Aplicar controles que permitam verificar se os projetos não estão se desvinculando dos objetivos da instituição, por meio de reuniões, relatórios, pesquisas, cronogramas e outros. Além de criar modelos de avaliação e mensuração para análise de resultados e eficácia das ações implementadas, como *clipping*, pesquisas, régua da efetividade e entre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação a distância se configura em uma nova modalidade de ensino, gerenciar estrategicamente a comunicação realizada por seus processos de aprendizagem é um desafio novo, comprovado com este trabalho, para as práticas de Relações Públicas. Neste sentido, o planejamento estratégico, culminado com as funções e processos de RP, resultam em uma comunicação de mão dupla, participativa, dialógica e integrada.

Assim, esse trabalho teve por objetivo o estudo da comunicação organizacional no contexto da EaD, focando no levantamento das informações referente às práticas comunicacionais, bem como sua gestão. A primeira fase da pesquisa, quantitativa, aconteceu com uma amostra dos alunos e a segunda com professores e gestores da UAB/NEAD da UEL. Por meio dessas pesquisas, alcançou-se o conhecimento dos processos comunicativos, sua funcionalidade, possíveis melhorias de acordo com as expectativas dos pesquisados e uma visão ampla da comunicação organizacional. Assim, novas propostas foram trabalhadas para os processos comunicativos, a comunicação integrada e digital, buscando transformá-las em um planejamento estratégico.

A metodologia do estudo de caso único, utilizada para o desenvolvimento desse trabalho, afirma que esse estudo pode ser aplicado para outras instituições de ensino que oferecem a modalidade da educação a distância. No entanto, se faz necessária a presença de um profissional de Relações Públicas para levantar as particularidades de cada instituição e definir a direção a ser seguida. Além de visualizar uma área ou campo de atuação para os profissionais de Relações Públicas. Este trabalho almeja contribuir com novos estudos que propõem evidenciar a interdisciplinaridade das áreas de educação, tecnologia e comunicação.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lucinéia. Educação a Distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, São Paulo, v.10, 2011. Disponível em http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2013

AYROSA, Pedro Paulo. **Entrevista** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <thaisasargii@gmail.com> em 23 mai. 2013.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 4 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2006.

CORREA, Elizabeth. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com os públicos. **Organicom**, São Paulo, v. 2, n 3, 2005. Disponível em: http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/42. Acesso em: 18 out. 2013.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2002.

FRANÇA, Fábio. Como construir relacionamentos corporativos eficazes. In: FRANÇA, Fábio; FERRARI, Maria; GRUNIG, James. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2 ed. São Paulo: Difusão, 2011. p. 277-301.

GRUNIG, J. E. Definição e posicionamento das relações públicas. In: FRANÇA, Fábio; FERRARI, Maria; GRUNIG, James. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2 ed. São Paulo: Difusão, 2011. p. 23-40

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. Microdados Censo da Educação Superior 2010. Disponível em:http://portal.in-ep.gov.br/basica-levantamentos-acessar>. Acesso em: 23 jun. 2013.

LOBO, Francisco José da S. Neto. **Educação a distância referências e trajetórias**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Tecnologia Educacional; Brasília: Plano Editora, 2001.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento em relações públicas na comunicação Integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Scielo**, Bogotá, n 5, 2007. Disponível em: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_art-

text&pid=S0120-48232007000200005&lng=pt&nrm= >>.
Acesso em: 17 out. 2013.

KUNSCH, Margarida. Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. **Organicom**. São Paulo, v. 3, n.5, jul/ago, 2006a. Disponível em: http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/issue/view/5/showToc. Acesso em: 23 out. 2013.

MENEZES, Ebenezer Takuno; SANTOS, Thais Helena. "Comunicação bidirecional" (verbete). Dicionário interativo da educação brasileira - educabrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=185. Acesso em: 24 abr. de 2013.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 61-75.

PALLOFF, Rena; PRATT, Keith. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SCHONS, Cláudio; RIBEIRO, Adriano; BATTISTI, Patrícia. **Educação a distância:** web 2.0 na construção do conhecimento coletivo. Disponível em: < https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/61430/

243o_do_Conhecimento_Coletivo.pdf?sequence=1 >>. Acesso em: 18 out. 2013.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas**: função política. 5 ed. São Paulo: Summus, 1995.

TONUS, Mirna. Interação no processo de aprendizagem em comunicação social. In: ALEX PRIMO, et al. (orgs). **Comunicação e Interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 229 – 244.

TRIVELATO, Luis Felipe. **Bahia é líder em EaD no Nordeste**. Disponível em < http://www.brasil247.com/pt/247/bahia247/79433/>. Acesso em: 26 jun. 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL. **Breve histórico da UEL**. Disponível em: http://www.uel.br/proplan/plano_diretor_2010_2015/texto_numerado_Plano_Diretor.pdf. Acesso em: 06 jul. 2013b.

NOTAS

37 Thaisa Fernanda Sargi. Relações Públicas – Universidade Estadual de Londrina

@Created by PDF to ePub