XII Abrapcorp

COMUNICAÇÃO | **DIVERSIDADES** | ORGANIZAÇÕES

Anais do XII Congresso Abrapcorp:

Grupos de Pesquisa

(vol. 1)

XII Congresso Científico da Abrapcorp, realizado na Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás, em Goiânia, Goiás



Margarida Maria Krohling Kunsch (organizadora)

Else Lemos (coordenadora)

Anais do XII Congresso Abrapcorp:

Grupos de Pesquisa

(Vol. 1)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

C759a

Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) (12. : 2018 : Goiânia, GO)

Anais do XII Congresso Abrapcorp, 16 a 18 de maio de 2018 [recurso eletrônico]: comunicação, diversidades, organizações 1 : grupos de pesquisa / coordenado por Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch e Profa. Dra. Else Lemos – Goiânia, GO: Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação, 2018.

recurso digital : il.

formato: pdf

ISBN 978-85-61563-04-2

1. Comunicação – Pesquisa. 2. Inovação. 3. Responsabilidade social. 4. Comunicação estratégia. I. Kunsch, Margarida M. K., coord. II. Lemos, Else, coord. III. Título: Comunicação, diversidades, organizações.

CDD 658.45

Bibliotecária responsável: Daniela Paulino Cruz Bissolato - CRB 8/6728

São Paulo – SP

Abrapcorp, 2018

Diretoria Executiva (Gestão 2018-2020)

Presidente
Margarida M. Krohling Kunsch (ECA-USP)
Vice-presidente
Fábia Pereira Lima (UFMG)
Diretora Administrativa
Patrícia Savatori (Faculdade Cásper Líbero)
Diretora Científica
Claudia Nociolini Rebechi (UTFPR)
Diretora Editorial
Else Lemos (Faculdade Cásper Líbero)
Diretora de Relações Públicas
Caroline Delevati Colpo (Feevale)

Conselho Fiscal
Adriano Sampaio (UFBA)
Agatha Franco de Camargo Paraventi (Faculdade Cásper Líbero)
Valéria de Siqueira Castro Lopes (ECA-USP)

Conselho Consultivo
Profa. Dra. Maria José da Costa Oliveira (Metrocamp)
Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira (PUC Minas)
Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura PUCRS)
Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias (ECA/USP / Anhembi Morumbi / Organicom)
Prof. Dr. Paulo Nassar (ECA-USP/Aberje)

Expediente – Anais do XII Congresso Abrapcorp:

Coordenação: Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch (USP) e Profa. Else Lemos (USP)
Edição e revisão geral: Profa. Dra. Else Lemos (Faculdade Cásper Líbero / USP)
Secretaria: Mariana Franco (Abrapcorp)

APOIO

CNPq Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CAPES

REALIZAÇÃO

abrapcorp

UFG UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FIC Faculdade de Informação e Comunicação

Associação Brasileira dos Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
Av. Paulista, 1159, cj. 1118 – Bela Vista – CEP 01310-100 - São Paulo - SP
www.abrapcorp.org.br

Diretoria Executiva (Gestão 2016 a 2018)

Presidente
Profa. Dra. Maria José da Costa Oliveira
Vice-Presidente
Profa. Dra. Cleusa Scroferneker (PUC-RS)
Diretora Administrativa
Profa. Me. Patricia Salvatori (Faculdade Cásper Líbero)
Diretora Científica
Profa. Dra. Vânia Penafieri (Belas Artes / PUC / Faculdade Cásper Líbero)
Diretora Editorial
Prof. Dr. Tiago Mainieri (UFG)
Diretora de Relações Públicas
Profa. Dra. Sônia Cabestré (USC)

Comitê Científico do XII Congresso Abrapcorp

Profa. Dra. Maria José da Costa Oliveira
Profa. Dra. Cleusa Scroferneker
Profa. Dra. Ivone de Lourdes de Oliveira
Prof. Dr. Marcio Henrique Simeone
Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch
Prof. Dr. Rudimar Baldissera
Prof. Dr. Tiago Mainieri
Profa. Dra. Vânia Penafieri

Coordenação Executiva do XII Congresso Abrapcorp

Equipe Abrapcorp (Coordenação Geral):

Mariana Arruda Franco
Patrícia Salvatori (Coordenadora Geral)

Equipe UFG (Coordenação local):

Claudomilson Braga
Flávia Martins
Gardene Leão
Luciano Alves
Simone Tuzzo
Stephanie Silva
Tiago Mainieri (Coordenador Geral Local)
Thiago Franco
Vivian Duarte

Apresentação

Comunicação, Diversidades e Organizações foi o tema central do XII Congresso Abrapcorp. Essa discussão reflete o espírito do tempo. Por um lado, o diálogo e a convivência, são ameaçados pelas crescentes dificuldades humanas de reconhecer e aceitar as diversidades. Por outro, os campos da comunicação organizacional e das relações públicas avançam na oferta de espaços para crítica, reflexão e ação com relação à ampliação da inclusão.

Os Anais do XII Congresso Abrapcorp – volume 1 – reúnem os trabalhos apresentados nos Grupos de Pesquisa (GPs) e resultam de estudos, pesquisas e debates realizados em diversas áreas e temáticas da comunicação organizacional e relações públicas, refletindo a união de uma comunidade de pesquisadores efetivamente comprometida com o debate produtivo acerca do tema proposto no XII Congresso Abrapcorp, bem como de outros discutidos nos encontros acadêmicos de comunicação. Desejamos que todos usufruam dos ricos conhecimentos compartilhados durante o congresso e reunidos aqui, fazendo repercutir assuntos relevantes para indivíduos, organizações e a sociedade.

Boa leitura!
Equipe Editorial

Sumário

GP 1 – Comunicação, Pesquisa, Ensino

Perfil e trajetória do egresso dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA (2007 a 2015) p. 10

O que acontece com os cursos de Relações Públicas no Brasil? Motivos da diminuição do oferecimento dos cursos pelas IES p. 24

A relação professor-aluno mediada por tecnologias digitais: proposta de investigação nos cursos de graduação em Relações Públicas p. 39

Relações Públicas: competências profissionais para a geração de valor organizacional p. 52

A práxis de Relações Públicas: olhares teóricos possíveis p. 68

Institucionalização e matriz epistemológica: por uma história social do campo científico da Comunicação Organizacional e Relações Públicas (2001-2005) p. 83

Mídias institucionais e educação: canais de comunicação e atuação pedagógica p. 101

Proposta metodológica de análise de memes utilizados como estratégia de comunicação organizacional: a experiência da UFG p. 115

A Economia Criativa como ambiente de aprendizado criativo e inovação organizacional p. 131

Relações Públicas e Comunicação no contexto de organizações públicas de saúde p. 146

Racionalidade substantiva: uma inserção na comunicação organizacional p. 160

A fotografia em Relações Públicas p. 173

GP 2 – Comunicação, Inovação e Tecnologia

Reconfigurações da Comunicação Organizacional na contemporaneidade: protocolos demandados pela mediação estrutural da tecnicidade p. 189

A dinâmica relacional tecnológica das organizações por meio da materialização da retórica nos ambientes digitais p. 205

Relacionamentos midiatizados: como estabelecer relações de confiança em tempos de fake news? p. 221

O ativismo pela internet livre no Brasil: ecologia digital de uma rede organizacional p. 236

Diálogo e a interação no contexto das Ouvidorias Virtuais: algumas aproximações p. 251

Mensuração de Resultados em Comunicação na Inovação: humanização e sustentabilidade p. 260

O algoritmo do Facebook impulsiona estratégias de Relações Públicas Digitais? p. 275

Visibilidade do conhecimento nas tecnologias digitais: uma análise das fanpages de universidades federais mineiras p. 291

Big data e inteligência artificial são a nova onda disruptiva a desafiar os profissionais p. 306

A Comunicação Organizacional por meio da diversidade midiática no ambiente corporativo: um breve estudo de caso p. 319

Feminismo, ativismo online e organizações em ambiência digital: análise do uso das hashtags #Assédioécrime e #Nãoénão em campanhas institucionais no Twitter no Carnaval de 2018 p. 331

Do real ao virtual: o relacionamento de companhias brasileiras de capital aberto com investidores – uma observação no uso do Twitter pelo Itaú Unibanco, Petrobras e Vale p. 344

GP 3 – Comunicação, Identidade, Discursos

Panorama da gestão da diversidade nas maiores empresas brasileiras p. 360

Novas narrativas de relações públicas: transformadoras para uma sociedade mais inclusiva e humanizada p. 376

Aproximações preliminares entre representação política e relações públicas: organizações privadas, reivindicações de representação e comunicação estratégica p. 391

A (re)construção da Marca Rio e seus discursos: medo, comunicação e megaeventos p. 408

Vozes do ensino superior e o olhar para a (não) inclusão: a disforia do discurso institucional p. 423

GP 4 – Comunicação, Responsabilidade Social e Cidadania

Diversidade nas organizações: das lutas sociais às políticas de gestão p. 441

Comunicação e cidadania no processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações p. 459

Uma crítica da comunicação para a sustentabilidade na indústria do imaginário p. 475

O papel de relações públicas no fortalecimento do empreendedorismo social p. 491

Memória cultural de uma pesquisa em emissora pública e as políticas públicas de extinção das fundações: o caso da TVE-RS p. 507

GP 5 – Comunicação, Políticas e Estratégias

(Re)pensar a comunicação estratégica a partir da alteridade e da dissidência p.524

Haters, organizações e opinião pública: os odiadores como públicos potenciais da promoção da diversidade em contextos digitais p. 535

A diversidade em pauta: possíveis leituras sobre a exposição Queermuseu a partir da comunicação organizacional p. 549

Entre o silêncio velado e o discurso formal: uma proposta de estudo sobre a participação da mulher na aviação brasileira p. 563

Diversidade como determinante na cultura e na comunicação para promover a inovação em multinacionais brasileiras p. 581

Os ativos intangíveis como alternativa para demonstração de valor em relações públicas p. 596

Sistemas de medição de desempenho aplicados à comunicação: uma proposta de mensuração de investimentos p. 609

O posicionamento comunicacional de empresas alimentícias diante dos novos hábitos alimentares de seus consumidores p. 623

O relacionamento como estratégia de comunicação: um referencial teórico e metodológico do estudo com pequenas empreendedoras brasileiras p. 637

As respostas dos indivíduos da sociedade midiatizada diante de impactos organizacionais: uma análise dos comentários no Facebook da Samarco Mineração p. 654

Relações públicas, educação e competências comunicacionais: ensaio sobre uma abordagem educativa das Relações Públicas p. 669

A gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais pela visão do aluno de Relações Públicas p. 681

A influência da cultura e da comunicação no relacionamento dos associados com suas cooperativas: uma análise para partir das dimensões de Hofstede p. 695

A tecnologia e modelo de comunicação do Sistema de Bibliotecas da UFG p. 711

A relação entre a Comunicação Organizacional e a diversidade na ótica de profissionais de Recursos Humanos p. 721

A comunicação como fator de engajamento da geração millennial no novo ambiente organizacional de empresas brasileiras p. 737

Comunicação Organizacional e a valorização da diversidade no ambiente laboral: estudo exploratório em uma empresa de recuperação de crédito p. 753

A comunicação interna, a cultura organizacional e a gestão do conhecimento integrado a serviços terceirizados p. 768

GP 6 – Comunicação, Políticas e Estratégias

Comunicação pública e interatividade nas fanpages das instituições públicas de ensino superior no estado de Goiás p. 779

Ética nas políticas e nas pesquisas sobre comunicação pública p. 794

Dimensões públicas da controvérsia da pílula do câncer p. 811

A comunicação pública na dimensão das agências reguladoras brasileiras e as (im)possibilidades de diálogo p. 824

A representação da área nuclear no imaginário e seu espaço no (não-) desejo p. 841

Análise do perfil dos comunicadores na carreira diplomática brasileira p. 851

Discurso político, poder e manipulação: as estratégias discursivas do presidente Michel Temer p. 864

Fotografia, imaginação e rememoração: reflexões para um projeto de memória institucional do Ministério Público do Estado do Maranhão p. 880

O discurso da diversidade em campanhas do dia dos namorados no Brasil p. 894

Humor e política no contexto brasileiro: O Sensacionalista e suas narrativas nas nuances da comunicação p. 909

GP 1
Comunicação, Pesquisa, Ensino

Coordenação: Prof. Dr. Esnel Fagundes (UFMA)

Vice-coordenação: Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura (PUCRS)

PERFIL E TRAJETÓRIA DO EGRESSO DOS CURSOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS, JORNALISMO E RÁDIO E TELEVISÃO, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA (2007 a 2015)

Prof. Dr. Esnel José Fagundes (UFMA)[1]
Prof. Dr. Sílvio Rogério Rocha de Castro (UFMA)[2]

Resumo

Objetiva identificar e delinear os egressos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão da UFMA (2007 – 2015), na perspectiva da política de formação e panorama de atuação profissional. Para tanto se utiliza de um referencial teórico que demonstra a visão de alguns estudiosos sobre a relação academia versus ex-alunos, e discorre sobre a UFMA e os cursos. No enfoque metodológico predominará a pesquisa qualitativa, com foco na interpretação. Pretende que seus resultados disponibilizem informações que colaborem para definir uma política efetiva de egressos, verificando seu nível de satisfação, reunindo informações sobre suas condições pessoais, acadêmicas e profissionais, envolvendo-os em outras atividades. Poderá colaborar para o planejamento dos cursos de graduação, na atualização de suas grades curriculares e no auxílio às novas Diretrizes Curriculares.

Palavras-chave: egressos, profissionais, relações públicas, jornalistas, radialistas

Introdução

Este artigo se baseia no projeto de pesquisa do mesmo nome que tem como proposta abordar procedimentos e resultados da investigação sobre egressos dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, no período compreendido entre 2007 a 2015, no sentido do estabelecimento de uma política de acompanhamento e integração dos ex-alunos com a academia, evidenciando sua política de formação e atuação profissional. A delimitação de tempo se dá por permitir aporte teórico, análises e reflexões no período compreendido entre

[1] Professor do Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Maranhão.
[2] Professor do Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Maranhão.

o Projeto Político Pedagógico (2007), em vigor nos cursos, e o novo Projeto Político dos Cursos (2016), em fase de elaboração e incorporação.

Sendo assim, propiciará a agregação de informações sobre as condições pessoais, acadêmicas e profissionais dos ex-alunos na intenção de, posteriormente, criar mecanismos de engajamento com a instituição de ensino que o formou. O estudo possibilitará, ainda, oferecer informações importantes, colaborando para o planejamento dos cursos, na atualização de suas grades curriculares e no auxílio às novas Diretrizes Curriculares Nacionais (2013), a serem implantadas por todas as graduações no Brasil.

A propositura traçada intenciona ainda abordar a dicotomia entre teoria e prática no sentido da possível superação das novas tecnologias, destacando sua importância na formação do egresso, do corpo docente, sua capacitação e perfil para atender os objetivos de formação do futuro profissional, e das políticas institucionais que preveem a capacitação continuada. É importante, pois, identificar os cursos com a sociedade enquanto espaço de cidadania e com o mercado de trabalho como lugar onde o profissional irá exercer com competência ética, humanística e técnica sua profissão.

Um longo caminho tem que ser percebido, reconhece-se, até que os resultados alcançados possam adquirir existência concreta e prática para os cursos, os egressos, os docentes, a universidade, os empresários da área e o mercado de trabalho pesquisados.

O estudo tratará de conhecer e delinear o perfil dos ex-alunos dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão, da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), nos anos compreendidos entre 2007 a 2015, investigando a política de formação e o mercado de trabalho ocupado por estes profissionais, verificando as habilidades e competências necessárias, esboçando as modificações substantivas nas relações, forma e conteúdo do trabalho - com implicações significativas no desenvolvimento das práticas profissionais. Desse modo, a academia poderá, também, preparar o graduado para um mercado de trabalho que requer um profissional apto a atender às exigências de um contexto cada vez mais competitivo e globalizado. O reflexo destas exigências tem repercussão na formação desses profissionais e, nesse sentido, constitui um dos estímulos desta pesquisa.

Como docentes do Ensino Superior na rede pública há mais de vinte anos, no Curso de Comunicação Social da UFMA, estes pesquisadores participaram, por mais de duas vezes, da coordenação do curso e da última reformulação do Projeto Pedagógico do Curso, finalizada e implantada em 2007. As novas Diretrizes Curriculares Nacionais aprovadas em

2013 estão demandando novas alterações curriculares, discussões e propostas inovadoras para o ensino da área. A partir de diálogos em encontros com os colegas de curso e com os alunos, bem como com os egressos que constantemente aparecem na academia para dar palestras e em congressos científicos, constatou-se um descompasso entre as tendências e as expectativas do mundo do trabalho e a preparação dos acadêmicos da UFMA, que posteriormente se tornarão profissionais de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão. Percebem-se enormes controvérsias, mas se reconhece que as evoluções tecnológicas do mundo globalizado não são incorporadas no ensino da academia na mesma velocidade que o mundo do trabalho necessita.

Busca-se, assim, investigar o engajamento e a atuação dos egressos no mercado de trabalho, evidenciando as condições de inserção e de permanência no campo profissional, bem como os principais fatores que marcam as mudanças na trajetória dos profissionais, sem a pressuposição que os cursos apresentam um conjunto de ocupações homogêneas, genéricas, facilmente identificáveis. Pelo contrário, com a concepção de que as profissões são difusas e diversificadas, com campos profissionais dinâmicos e mutantes.

Portanto, o problema da pesquisa pode ser expresso nas seguintes perguntas: “O cenário atual constituído pelo uso intenso das tecnologias e atitudes cidadã, onde se observa novas formas de produzir, distribuir e comercializar bens e serviços trouxe impacto efetivo no mercado, exigindo maior plexo entre a academia e o mercado de trabalho, permitindo uma nova percepção das habilidades, competências e atitudes dos egressos?"; “O perfil e a trajetória dos egressos dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão, da UFMA, permitem a tomada de decisões sobre o planejamento dos cursos e identidade profissional capazes de interagir e atender às mutações do mercado de trabalho, colaborando na atualização de suas grades curriculares e no auxílio às novas Diretrizes Curriculares?" Enquadram-se no estudo, outras questões, como: a ação dos profissionais de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão precisam ser repensadas, no mundo do trabalho e no significado dos profissionais para a sociedade? Aprofundando estudos sobre o desenvolvimento dos projetos pedagógico dos cursos, definindo e analisando o delineamento dos docentes e discentes, as novas Diretrizes Curriculares, pode-se entender questões relevantes quando se conjectura empregabilidade, habilidades e competências para o exercício profissional? Cabe ao pesquisador rastrear e entender esses fenômenos, analisando e refletindo sobre os mesmos. Convém ressaltar que a centralidade da comunicação na sociedade

contemporânea implica na consolidação desse campo de estudos na academia, acentuando-se que essas novas configurações do ambiente social global vão exigir do mercado e da academia novas posturas. As corporações de mercado precisarão de um planejamento mais apurado de sua comunicação para o relacionamento mais adequado com seus públicos de interesse e sociedade em geral. Já a academia demandará a formação de profissionais com maior flexibilidade e autonomia para gerenciar as redes de comunicação. Nesse sentido, a formação e atuação dos profissionais precisam ser repensadas, no mundo do trabalho e no significado das profissões para a sociedade.

O objeto da pesquisa é constituído pelos egressos dos cursos, procurando-se identificar seus perfis, a política de formação superior, as áreas de atuação e inserção no mercado de trabalho. No entanto, considerando a ampliação das possibilidades exploratórias do objeto, haverá a parceria e a inclusão produtiva de conexões com estudantes, professores, empresários e especialistas do ramo - ouvindo, percebendo, e compreendendo suas experiências.

Assim posto, a presente pesquisa se justifica no atual cenário econômico, social e político do Maranhão, considerando o desenvolvimento e difusão de novas mídias e as formas de interação entre as Instituições de Ensino Superior (IES), seus públicos de interesse e o mercado de trabalho - seus desafios e tendências. Busca-se auxiliar em contribuições, compreensões e leituras que possam colaborar na construção de ideias claras e precisas do sentido e da dinâmica do ensino universitário.

Nesse panorama, pode-se vislumbrar a importância da análise proposta, identificando os egressos dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão da UFMA, apresentando subsídios para avaliar as relações entre o mercado e a formação profissional oferecida pela instituição. Igualmente, proporciona aos coordenadores, docentes e discentes dos cursos um cenário novo, com base no desenho do egresso, que colaborará para a construção e desenvolvimento do novo contorno pedagógico, com vistas a preparar adequadamente o profissional para assumir as funções exigidas pela carreira. Favorece, pois, ao debate emergente na academia se é formar ou não profissionais com principal foco no mercado.

A escassez de estudos desta natureza voltados aos profissionais de Comunicação Social formados na UFMA também influenciou a escolha deste tema. Além disso, é necessário enfatizar que no Maranhão há quatro cursos de Jornalismo (dois em faculdades particulares e dois na UFMA, sendo um em São Luís e outro em Imperatriz). Destarte, esta

pesquisa poderá colaborar para o planejamento dos cursos, na necessária atualização de suas grades curriculares e no auxílio às novas Diretrizes Curriculares.

O referencial teórico para esta pesquisa será constituído, inicialmente, por pesquisadores que analisam e discutem questões relativas a pressupostos epistemológicos que orientam a formação dos profissionais de comunicação, em suas diferentes modalidades, e os processos de produção dos valores que guiam a sua ação. Discorre-se sobre uma abordagem do curso de Comunicação Social da UFMA, particularmente, sua evolução, habilitações, transformações, modelos e motivações, de forma a atender às demandas da sociedade.

Nesta perspectiva, a contribuição de autores como Oliveira (2005), Santos (2001), Braga (2001), Silva (2002) e Penteado (1998) tornam-se fundamentais, pois trazem luz para se entender questões e consequências da especificidade do objeto de estudo da comunicação através das interações sociais, das interações comunicacionais e das trocas simbólicas, o que permite apreender o inevitável impacto da autonomia da comunicação como campo sustentável do saber, assentando bases sobre pilares epistemológicos que se articulam tendo em vista uma dupla finalidade: a exigência da formação intelectual e profissional dos estudantes atenta às aceleradas transformações da sociedade e, consequentemente, do mercado de trabalho.

A atividade humana jamais dispensou o conhecimento, como também os processos que legitimam sua aplicabilidade. O exercício da comunicação está vinculado ao domínio dos suportes tecnológicos e somente a reflexão crítica é capaz de permitir ao discente perceber os dilemas éticos e estratégicos presentes na escolha dos momentos e dos lugares de uso. Santos (2001) relata que nunca houve na história humana separação entre técnica e política. As técnicas são oferecidas como um sistema e realizadas combinadamente através do trabalho e das formas de escolha dos momentos e dos lugares de uso. “Graças à capacidade humana de se questionar sobre a legitimidade de suas práxis se abrem possibilidades de afirmar o que deve e o que não deve ser, e é o que põe em andamento o permanente processo de transformação da realidade” (OLIVEIRA, 2006, p.162).

Braga (2001) circunscreve a especificidade do objeto de estudos da comunicação através das interações sociais, das interações comunicacionais, das trocas simbólicas. E Silva (2002, p. 192) enfatiza que “conhecer é antes de tudo apreender os significados e poder explicá-los, relacionando-os, o que exige um processo de incorporação, de

elaboração e reelaboração da informação". São olhares, ou desconstruções, sobre o conceito de conhecimento que influencia a orientação de que a relação entre ensino, aprendizagem e a ciência é de complementariedade e são práticas indissociáveis, apesar de cada conceito ter um significado próprio.

A sociedade contemporânea é marcada por mudanças de paradigmas nos âmbitos cultural, econômico e político, implicando em uma readaptação do indivíduo ao seu meio social, profissional e cultural. Depreende-se, portanto, que sociedade e o mundo do trabalho estão em constante mudança, exigindo adaptação dos profissionais. Assim, vários teóricos servirão de base para a pesquisa, como Martim (1995), De Masi (1999), Bauman (2007), Fucks (2003), Sorj (2003), Leão (2003), Takahashi (2000) e Castells (2011). São autores que utilizam termos diferentes para caracterizar a sociedade atual (sociedade do conhecimento, sociedade da informação, modernidade, sociedade pós-industrial, sociedade pós-moderna, sociedade de rede).

No Brasil, a maioria das universidades e faculdades desconhece o conceito de relacionamento com ex-alunos. Marcovitch (1998) critica esta postura, ao mencionar que a universidade tem a grande oportunidade de entender que o aluno que nela se forma é o seu principal meio de ajudar numa transformação da sociedade. E questiona como a universidade pode tornar mais duradoura e enriquecedora sua relação com seus ex-alunos. Muitos acham que a responsabilidade da universidade se inicia na matrícula do aluno e acaba na entrega do diploma. Eis um grande equívoco Hanson (2000) arrola diversos benefícios que podem ser obtidos pela academia com a participação de seus ex-alunos. Para ele as contribuições dos egressos podem adquirir a forma de suporte voluntário em recrutamento, capacitação de recursos, provendo estágios e oportunidades de carreira para os estudantes, ensinando no campus mediante convite, trabalhando em conjunto, participação especial na universidade em eventos e doações financeiras. Lousada e Martins (2005, p. 84) explanam que "estabelecer um canal de comunicação com os egressos implica em ouvir aqueles que pela Instituição passaram cujas percepções, pareceres e críticas possam fundamentar projetos institucionais".

Mota (2010) pondera que para o órgão formador, o estudo do egresso é importante por manter um acervo histórico, além de contribuir para a consciência política e de formação de futuros profissionais. Tal ideia se mostra flexível o bastante para permitir encampar os elementos de ordem mais estrutural da formação e do desenvolvimento dos diferentes cursos, bem como enriquecer discursos e experiências dos ex-alunos. O que respalda

Kurcgant (2009) ao mencionar que o egresso encontra no seu cotidiano de trabalho diversas situações complexas, as quais o levam a confrontar as competências adquiridas e desenvolvidas durante o curso, com as requeridas no exercício profissional.

Oportuno é ressaltar que a presente pesquisa tem interface com o projeto de pesquisa que vem sendo desenvolvido pela Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari, docente do curso de Relações Públicas (ECA/USP), que trata do "Perfil e trajetória dos egressos de Relações Públicas da ECA/USP: subsídios para excelência acadêmica e competitividade no mercado de trabalho", que teve início em setembro de 2013. É um estudo que colabora para as bases teóricas da pesquisa empírica aqui proposta, suscitando articulações com a UFMA. Ademais, seus estudos serviram de base para o conhecimento de pesquisadores próximos, como a Profa. Dra. Immacolata Vassalo de Lopes, que desenvolveu estudos com egressos dos cursos de Comunicação Social da ECA/USP nas décadas de 70 e 80, elaborando indicadores a respeito da qualidade de ensino, do desempenho profissional e do mercado de trabalho em todas as habilitações/áreas profissionais de comunicação; e da pesquisadora Oliveira *et al* (2004) que analisou as expectativas e opiniões dos egressos do curso de Relações Públicas da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

O Curso de Comunicação Social da UFMA foi criado em 1970, com as habilitações Relações Públicas e Jornalismo, e seu currículo baseou-se na Escola de Comunicações da Universidade de São Paulo – USP.

Em termos gerais, a partir de 2007, com a implantação do PPP, cada curso (aqui, o curso Radialismo é renomeada como Rádio e Televisão) teria uma entrada semestral com 16 vagas, em horário vespertino, com duração de quatro anos (integralização de seis anos), e ingresso por meio de processos seletivos, adotando o sistema de créditos.

São, portanto, 48 alunos matriculados por semestre, nos três cursos, totalizando 96 alunos matriculados por ano, a partir de 2007, com média de oito alunos formados por semestre no curso de Relações Públicas, dez em Jornalismo e sete em Rádio e Televisão. Desconsideram-se, no entanto, alunos remanescentes de semestres anteriores a 2007.1. Isto posto, justifica o motivo da compreensão de que o estudo deverá abarcar os três cursos, haja vista que no período sugerido (2007-2015), numa situação ótima,810 alunos receberão grau de Bacharel.

Formar profissionais éticos, políticos, críticos e criativos, com conhecimentos técnicos e científicos para o desenvolvimento dos processos de produção, de circulação e de consumo de produtos midiáticos em suas áreas é o objetivo proposto pelo PPP de 2007

para os cursos da área de comunicação da UFMA. Almejava-se, então, o perfil do egresso como o de um profissional dotado de conhecimentos técnico-científicos, sociais e humanos que o tornassem aptos a desenvolver competências, como: criação, produção e distribuição de informações; visão genérica e específica do campo de trabalho; reflexão sobre a variedade e mutabilidade de demandas sociais e profissionais na área de conhecimento; utilização de instrumentos teóricos e metodológicos que o torne sujeito crítico para avaliar espaços sócios históricos e culturais e planejar de modo empreendedor as novas formas de atuação; entre outros.

No início do ano de 2015, foram pautadas novas discussões de mudanças a serem incorporadas no projeto do curso em decorrência das Novas Diretrizes Curriculares Nacionais aprovadas em 2013. Para tanto, o Colegiado de Curso de Comunicação Social montou uma Comissão de Docente, com uma coordenação, professores e alunos, cuja incumbência é a de elaborar uma nova proposta pedagógica.

Assim, este é o momento de estabelecer um canal de comunicação com os egressos, docentes, discentes, pesquisadores, especialistas, empresários da área e afins, numa perspectiva da melhoria das grades curriculares, assim como a adoção de novas metodologias de ensino e relacionamento.

Dessa forma, a pesquisa tomará por base experiências e metodologias desenvolvidas em diversos estudos considerados relevantes no processo de avaliação e acompanhamento do objeto. Os conceitos, as análises e seus respectivos autores pautados para a revisão bibliográfica, trarão efetiva contribuição para os objetivos que se espera alcançar com esta sondagem. A pesquisa tem como objetivo geral analisar as imbricações entre os egressos dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão da UFMA (2007 – 2015), a partir dos entrelaçamentos entre a política de formação profissional e o mercado de trabalho.

Comparar os delineamentos dos egressos dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão, da UFMA; Analisar as orientações político pedagógicas dos cursos, propondo adequações; Verificar a formação e atuação profissional dos egressos; Identificar possíveis modalidades de articulação entre a academia e o mercado de trabalho dos egressos; Evidenciar possíveis convergências e/ou conflitos entre os ex-alunos, alunos, docentes e profissionais estabelecidos no mercado; Incentivar ações que possam estimular a manifestação, o debate e a interação entre a academia, os egressos e

os organismos mercadológicos; Criar um cadastro de egressos para compor um banco de dados.

Para serem atingidos os objetivos propostos, o plano de estudo teve início com um amplo levantamento bibliográfico sobre o assunto envolvido. Esta missão será constante durante toda a pesquisa, objetivando complementar a fundamentação teórica para os procedimentos investigativos e a busca de informações que possam contribuir para a averiguação.

É a partir do modelo metodológico de Lopes (2003) que se fundamenta o presente estudo, no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas. O modelo concebe o processo de pesquisa enquanto articulação e "cruzamentos que se dão entre as operações envolvidas em cada fase e as operações propriamente estruturais do nível epistemológico, teórico, metódico e técnico." (Lopes, 2003, p.135). A escolha do método está de acordo com a intenção da pesquisa, que pretende abordar procedimentos e resultados da investigação sobre os egressos dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão da UFMA.

Para a pesquisa de campo se aplicará técnicas quantitativas e qualitativas, sendo a primeira utilizada para observar frequências e distribuições, enquanto a segunda será adotada para evidenciar as experiências subjetivas dos egressos. O enfoque maior, porém, será na pesquisa qualitativa, com foco na interpretação, com ênfase na subjetividade, considerando que a busca da objetividade é inapropriada. Diz-se isso por se entender que só uma pesquisa qualitativa pode informar como são estabelecidos os relacionamentos dos egressos com a academia e o mercado de trabalho, e de que maneira se estabelecem as interfaces com a sociedade contemporânea.

O objeto selecionado para tratamento empírico será composto por egressos dos cursos, no recorte de anos sugeridos. No entanto, considerando a ampliação das possibilidades exploratórias do objeto, haverá a parceria e a inclusão produtiva de conexões com estudantes, professores, empresários e especialistas do ramo - ouvindo, percebendo e compreendendo suas experiências. Visando esquematizar o trabalho a ser realizado, o plano de pesquisa será dividido em fases subsequentes e interligados, a seguir:

Primeira fase

A primeira fase compreenderá uma pesquisa exploratória com vistas ao levantamento do universo a ser sondado, com a catalogação de todos os egressos formados pela UFMA, em Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão, no período

compreendido entre 2007 e 2015. Visando à ampliação de possibilidades de enfoque, este é o momento de agregar o maior número possível de informações disponíveis sobre o assunto em questão.

Com um universo de 810 egressos, determinados pelo recorte temporal, a pesquisa englobará essa totalidade, como um censo. Se necessário, por questões de tempo e custo, pode-se optar pela amostra, que irá englobar apenas parte deste universo, e será definida posteriormente, com fundamentos não probabilísticos, selecionada de acordo com critérios de intencionalidade e conveniência, uma vez que há de se conjecturar que alguns egressos pereceram, não têm endereço definido e/ou apresentam situação análoga.

Segunda fase

Esta fase terá um propósito de comprovação, possibilitando um plano de ações básicas e necessárias, de forma a se inferir as condições de entrada dos egressos no mercado de trabalho e sua percepção a respeito da relação do conhecimento adquirido na universidade e sua experiência profissional. É o momento da elaboração dos instrumentos de pesquisa, testando-os previamente em condições reais, observando sua clareza, sua abrangência e sua aceitabilidade. Procede-se, então, à realização da pesquisa, quando serão aplicados questionários com os egressos. Entrevistas com docentes, discentes, empregadores, especialistas e presidentes de conselhos profissionais e sindicatos também farão parte da metodologia desta etapa.

Terceira fase

Esta etapa procurará identificar questões para elucidar os perfil e trajetória dos profissionais dos cursos pesquisados e suas performances nos diferentes ramos de atividades, bem como dos alunos, professores, empresários, etc. Esta é a fase da compilação dos dados obtidos, fundamentada estatisticamente, gerando tabelas com a distribuição da frequência de respostas, cruzamentos e análise de dados.

Nesta etapa, buscando identificar tendências, se fará o uso da pesquisa qualitativa Grupo Focal (*focus group*), uma abordagem metodológica para verificar a reação de pessoas sobre temas envolvidos na pesquisa (é quando se procurará ouvir pessoas, explorar temas de interesse, trocar impressões, aprofundar o conhecimento sobre o assunto estudado).

O material coletado a partir da aplicação dos questionários junto aos egressos, as entrevistas, os cruzamentos que permitirão a identificação de características específicas por curso, por egresso e por atuação dos mesmos no mercado de trabalho, além do

embasamento teórico conseguido com a leitura bibliográfica consultada, fornecerão o aporte necessário para a elaboração do Relatório de Pesquisa do Pós-Doutorado, contribuindo para expor um resumo das análises mais importantes, além de externar as limitações e as recomendações.

Como resultado esperado, elencam-se: Gerar relatórios de entrelaçamento entre a política de formação profissional e mercado de trabalho dos egressos dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão da UFMA; Valorar os serviços dos profissionais de Comunicação; Gerar metodologias que estabeleçam um canal de comunicação com os egressos, docentes, discentes, pesquisadores, especialistas e empresários da área e afins; Validar cientificamente indicadores mercadológicos dos serviços profissionais das áreas pesquisadas; Gerar banco de dados dos profissionais pesquisados; Valorar estímulo às manifestações e debates, interações entre egressos, a academia e o mercado.

Assim, este projeto tem um foco claro no levantamento de informações, na geração de instrumentos e na validação de metodologias para apoiar os entrelaçamentos entre a política de formação profissional e o mercado de trabalho das áreas de comunicação social.

Logo, os resultados esperados do projeto apresentam impactos potenciais na integração de políticas de formação e mercado de trabalho ocupado por estes profissionais, gerando benefícios sociais, políticos e econômicos. Porém, para viabilizar sua operacionalização e qualificar suas políticas de forma integrada, é fundamental constituir um processo contínuo de diálogo entre a universidade, órgãos governamentais e sociedade civil organizada em torno do projeto. Este processo poderá auxiliar na instituição de um novo Projeto Político Pedagógico dos cursos, em fase de elaboração e incorporação, conforme as novas diretrizes curriculares nacionais, a serem implantadas por todos os cursos de graduação no Brasil.

Esta pesquisa se mostra relevante por propor um conhecimento inicial sobre a percepção dos egressos de Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão (20072015) da UFMA, possibilitando a criação de mecanismos de engajamento dos ex-alunos com a IES e destes com o mercado, gerando discussões quanto ao aperfeiçoamento e melhorias em benefício dos atores e sujeitos envolvidos. Nasce da necessidade de uma reflexão sobre o as graduações, seus desafios e implicações para as transformações do ensino diante do mercado de trabalho e do perfil e trajetória almejada pelo egresso.

A investigação é pertinente no campo da ciência da comunicação pelo ineditismo, haja vista pesquisar, em uma região afastada do grande polo econômico brasileiro, especificamente no Nordeste, um tema contemporâneo de destaque, necessário no momento de mudanças de todos os currículos dos cursos da área de Comunicação Social, em função de atualizações político pedagógicas, propostas a partir das novas Diretrizes Curriculares.

No campo social, o estudo contribuirá para, a partir das análises propostas e resultados almejados, definir uma política efetiva de egressos, verificando seu nível de satisfação, reunindo informações sobre suas condições pessoais, acadêmicas e profissionais, envolvendo-os em outras atividades.

Idealiza-se, assim, uma pesquisa rica no aprendizado acadêmico, colaborativa e prática, que promova reflexões, discussões, críticas e análises sobre a temática proposta, bem como gere novas perspectivas de estudos, abordagens e enfoques. Sem desconsiderar, porém, que é um projeto de pesquisa com pressuposto temporário, dois anos, mas que pode ser uma ação que caminhe para um esforço continuado e de longo prazo.

Referências

BAUMAN, Zigmund. **Vida líquida**. Rio de Janeiro, Zahar, 2007.

_____. **Globalização**: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro, Zahar, 2001.

BRAGA, José Luiz. Constituição do campo da comunicação. In: FAUSTO NETO, Antônio; PRADO, José Luiz Aidar; PORTO, Sérgio Darryel (Orgs.). **Campo da comunicação** – caracterização, problematização e perspectivas. João Pessoa, Editora Universitária/UFPB, 2001.

BRASIL. CNE/CES. Resolução n. 2, de 27 de setembro de 2013. Diário Oficial da União – Seção 1 – 01 de outubro de 2013, p. 28 – 29 2013.

BRASIL. Lei n.9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <www.planalto.gov.br> Acesso em 25/ marçol/ 2015.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro, Zahar, 2003.

_____ . **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 2011.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial.** São Paulo, Senac, 1999.

DEMO, Pedro. **Ensino Superior no Século XXI**: aprender a aprender. PucRS, 2001, não paginado. Disponível em<http://www.pucrs.br/reflexoes/encontro/2001-3/documentos/04-Ensino-Superior-no-Seculo-XXI-Pedro-Demo.pdf> Acesso em 05/março/2015 .

DIAS SOBRINHO, José. **Qualidade, Avaliação**: do Sinaes a índices. Revista avaliação, Campinas, Sorocaba, SP, v.13, n.3, p.817-825, nov. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772008000300011&script=sci_arttext> acesso em 05/março/ 2015.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**.São Paulo, Atlas, 2005.

FERRARI, Maria A. A prática das relações públicas no cenário brasileiro e latinoamericano. In: FERRARI, Maria A. e FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamento. 2 ed., São Caetano do Sul, Difusão, p.197 – 246, 2006.

FUCKS, Saul. A sociedade do conhecimento. **Revista Tempo Brasileiro**. Rio de Janeiro, n.151, jan. /mar., 2003.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. Parte 1. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas***:* teoria, contexto e relacionamentos. 2 eds. São Caetano do Sul- SP: Difusão Ed., 2011.

HANSON, Sheila Kay. **Alumni Characteristics that predict promoting and donating to alma mater**: implications for alumni relations. Dissertations (Doctor of Philosophy in the Graduate Faculty) – University of North Dakota, 2000.

KURCGANT, P. MEIRA, M. Avaliação dos cursos de graduação segundo os egressos. **Rev. Esc. Enferm**. São Paulo, 2009.

LEÂO, Emmanuel Carneiro. Sociedade do conhecimento: passes e impasses. **Revista Tempo Brasileiro**. Rio de Janeiro, n. 152, jan. /mar. 2003.

LILIANA VASCONCELOS; LUIS FERNANDO ASCENÇÂO GUEDES. **E-Surveys**: Vantagens e limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo, Edições Loyola, 2003.

_____. **O mercado de trabalho em Comunicações e Artes e os profissionais formados pela ECA nas décadas de 70 e 80**. Vol. 1. São Paulo, ECA – USP, 1992.

LOUSADA, Ana Cristina Zenha; MARTINS; Gilberto de Andrade. Egressos como fonte de informação à gestão dos cursos de Ciências Contábeis. **R. Cont. Fin.** – USP, São Paulo, n. 37, p. 73 – 84, Jan./Abr. 2005. Disponível em<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v16n37/v16n37a06.pdf> Acesso em 10/abril/2015.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS. Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa. Amostragens e técnicas de pesquisa. Elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, Atlas, 2008.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im) possível**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.

MARTIN, William J. **The global information society**. London, ASLIB, 1995.

MOTA, N. Perfil dos estudantes da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. **Acta paul. Enferm.** São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, J. R. de *et al.* **Jogo da empregabilidade**: identidade e atuação dos diplomados em Relações Públicas pela UFPB. Florianópolis, Bookess, 2014.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. Comunicação, ética e cidadania. IN: BEOZZO, José Oscar (Org.). **Comunicação, ética e cidadania**. São Paulo, Paulus, 2005.

PENTEADO, Heloisa Dupas. Pedagogia da comunicação. São Paulo, Cortez, 1998. **Projeto Pedagógico do Curso de Comunicação Social** - habilitação em Relações Públicas, Jornalismo e Rádio e Televisão. São Luís– Universidade Federal do Maranhão, 2007.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro, Editora Record, 2001.

SILVA, José. Sociedade, educação e cultura. In: CANDAU, Vera M. (Org.). **Sociedade, educação e cultura**: questões e propostas. São Paulo, Vozes, 2002.

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições. MEC/ CONAES/ INEP, 2004. Disponível em <http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/254/sinaes.pdf> Acesso em 05/março/2015.

SORJ, Bernardo. **Brasil@povo.com**: a luta contra a desigualdade na sociedade da informação. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 2003.

TRINDADE, A.L. e SANTOS, R. **Multiculturalismo***:* mil e uma faces da escola. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

TAKAHASHI, Tadao. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

O QUE ACONTECE COM OS CURSOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL? MOTIVOS DA DIMINUIÇÃO DO OFERECIMENTO DOS CURSOS PELAS IES

Maria Aparecida Ferrari[1]

Juliane Martins[2]

Resumo

Durante os 50 anos de existência dos cursos superiores de Relações Públicas no Brasil, a formação profissional tem sido oferecida por IES públicas e privadas. Em 2009 eram 112 cursos e, em apenas cinco anos, o número baixou para 75, representando diminuição de quase um terço da oferta (INEP, 2014). Diante da drástica diminuição dos cursos foi realizada sondagem com coordenadores de cursos extintos ou temporariamente inativos. Ferrari (2015, 2017a) e Grohs (2017) detectaram, a partir de estudos realizados a partir de 2014, que os cursos de Relações Públicas não têm conseguido atrair candidatos. Foram realizadas entrevistas com oito coordenadores dos mencionados cursos com o objetivo de conhecer as causas e os problemas enfrentados. O resultado aponta causas relacionadas com a falta de legitimidade da profissão e do desconhecimento das pessoas sobre o que é a função do relações-públicas.

Palavras-chave: Relações Públicas; Cursos Superiores; Legitimidade; Cursos Extintos; Conselho Federal.

Introdução

A expansão do ensino superior no Brasil nas últimas décadas pode ser analisada por vários aspectos, de um lado a ampliação do número das Instituições de Ensino Superior (IES) democratizou o acesso da população, porém esse mesmo processo teve também efeitos perversos, fruto da predominância de IES privadas que se valeram da influência direta de demandas mercadológicas de um setor social, e passaram a valorizar seu capital com a venda de serviços educacionais (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015). A partir dos anos 1980, muitas mudanças ocorreram no mundo e no Brasil como resultado do fenômeno

[1] Livre-docente, Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação, pela Universidade de São Paulo. Professora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. E-mail: maferrar@usp.br

[2] Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Professora do Curso Superior de Tecnologia em Comunicação Institucional da Universidade Federal do Paraná. E-mail: julianemartins@usp.br

da globalização e do avanço da tecnologia que mudaram o *modus vivendi* dos cidadãos; as organizações passaram a preocupar-se mais com os clientes, o consumo massivo aumentou e os cidadãos passaram a ser mais exigentes ao cobrar transparência, tanto das empresas como do poder público.

O presente estudo está centrado em que a prática profissional é decorrente dos conhecimentos adquiridos e das experiências vividas pelos estudantes durante o curso superior de Relações Públicas. É comum escutar de executivos de comunicação que existe um descompasso entre as demandas do mercado e a formação oferecida pelas instituições de ensino superior (FERRARI, 2017a). Para muitos deles os cursos são antiquados e deixam a desejar, uma vez que ensinam técnicas e não capacitam os estudantes a lidar com pessoas e resolver problemas; além disso, eles não têm uma visão global de negócios. Pesquisa realizada por Ferrari (2015) com mais de 380 egressos do curso de Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP), durante o período compreendido entre 1996 e 2014, apontou que boa parte dos respondentes não via as Relações Públicas como legitimadas pela sociedade e também pelo Sistema Conferp[3], o que leva à falta de representatividade junto ao empresariado.

Em seguida, ao completar 50 anos da criação do primeiro curso superior de Relações Públicas no Brasil em 2016, ao se verificar que até a referida data nenhuma pesquisa brasileira havia sido elaborada com a finalidade de entender a trajetória do curso nas suas cinco décadas de existência no país, foi realizado um estudo nacional conhecido por "*Perfil dos cursos de Relações Públicas no Brasil: uma visão dos coordenadores e dos docentes sobre o processo ensino-aprendizagem"*, coordenado por Ferrari (2017a), para identificar o estado da arte do ensino das Relações Públicas mediante o mapeamento de todos os cursos de Relações Públicas no país. Em seguida foram identificados o perfil e as práticas dos coordenadores e dos docentes dos referidos cursos. Os resultados da pesquisa, que teve acesso a 80% dos coordenadores e 255 docentes de disciplinas específicas de Relações Públicas mostraram que: a) as universidades privadas formam o maior grupo de IES que oferecem o curso; b) que a maioria está em processo de implantação das novas Diretrizes Curriculares; c) que existe uma dissonância clara entre as metodologias de aprendizagem aplicadas e o novo perfil dos alunos; e d) que houve uma diminuição crucial de cursos de Relações Públicas oferecidos no Brasil na última década, entre 2009 e 2017.

[3] Conselho federal e conselhos regionais de profissionais de Relações Públicas.

Diante dos resultados obtidos, em outubro de 2016 foi estruturado o projeto de pesquisa denominado *"Didática nos cursos de Relações Públicas: desafios e perspectivas do ensino universitário"*, com o objetivo principal de identificar as dificuldades didáticas enfrentadas pelos coordenadores e docentes dos cursos de graduação em Relações Públicas no Brasil (FERRARI; GROHS, 2016). Além disso, também buscava compreender o cenário educacional dos cursos diante da implementação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais, instituídas no ano de 2013. O referido projeto[4] foi financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e tem uma importante contribuição para a reflexão sobre o futuro dos cursos de Relações Públicas no Brasil e, como consequência, a formação dos egressos para o mercado de trabalho. Porém, ao iniciar o projeto foi constatado que dos 73 cursos em funcionamento, oferecidos por 67 IES (INEP, 2017), 19 haviam sido extintos ou não ofereciam turmas de Relações Públicas.

Portanto, o objeto de discussão do presente artigo está centrado em identificar as causas do fechamento de tantos cursos de Relações Públicas em um curto espaço de tempo. Esse artigo está dividido em quatro seções. A primeira apresenta o problema de pesquisa e objetivo – conflito a ser examinado e como será superado. A segunda trata do método de pesquisa, procedimentos, coleta e tratamento dos dados. A terceira seção traz uma análise dos resultados colhidos e prospecção sobre o futuro e, finalmente, apresentam-se as considerações finais.

Fechamento de cursos de Relações Públicas: sondagem com coordenadores

Ao examinarmos o panorama do ensino das Relações Públicas no Brasil verificam-se aspectos relacionados à "mercantilização" do ensino e ao fracasso dos conteúdos e métodos pedagógicos. Schwartzman et al. (2014) consideram que, diante dos inúmeros problemas enfrentados pelos países da América Latina, as IES têm muita dificuldade em entender e lidar com o novo cenário repleto de transformações, não tornando realidade a educação como um ativo que deveria ser acessível a todos os cidadãos da região. E é exatamente reforçando os comentários de Schwartzman et al. (2014) que este artigo tenta trazer respostas para a diminuição de cursos de Relações Públicas no Brasil.

A primeira atividade do projeto *"Didática nos cursos de Relações Públicas: desafios e perspectivas do ensino universitário"* foi realizar a checagem da listagem de cursos de

[4] Além das autoras deste trabalho, fazem parte do projeto a Profa. Dra. Ana Cristina Piletti Grohs e as bolsistas de graduação Isabella Arice Gaudencio da Silva e Verena Fredigoto Daroque.

Relações Públicas, uma vez que para cumprir os objetivos da presente pesquisa foram estabelecidas duas intervenções junto aos cursos de Relações Públicas, a primeira com uma amostra de coordenadores de curso e a segunda com docentes que ministram disciplinas específicas de Relações Públicas. Durante o processo de atualização de dados dos cursos de Relações Públicas no Brasil, foi identificado mais um decréscimo no número de cursos ofertados. Da listagem de 2016, contendo 67 instituições que ofereciam o curso no país, constatamos que 19 cursos deixaram de abrir vagas nos processos seletivos e/ou foram extintos, revelando aproximadamente 30% de cursos descontinuados no Brasil. Uma vez detectada a descontinuidade dos 19 cursos de Relações Públicas foi decidido que era relevante identificar as causas. Entre os meses de março e dezembro de 2017 foi realizado o levantamento dos coordenadores e/ou ex-coordenadores dos mencionados cursos e, em seguida, elaborado um roteiro de perguntas para as entrevistas. O Quadro 1 apresenta a distribuição dos cursos extintos e/ou descontinuados por região no Brasil.

QUADRO 1 – Distribuição dos cursos extintos e/ou descontinuados

REGIÃO	CURSOS
Centro-Oeste	**1**
Nordeste	**1**
Norte	**3**
Sudeste	**9**
Sul	**5**
TOTAL	**19**

Após atualização dos contatos com os cursos, foram feitas ligações telefônicas com o intuito de explicar a pesquisa e marcar as entrevistas. Em vista do processo pelo qual passavam os cursos, alguns coordenadores haviam deixado a instituição no momento do contato, também por se tratar de instituições privadas, o acesso a informações sobre coordenadores e/ou ex-coordenadores nem sempre foi permitido. Dos 19 cursos descontinuados e/ou extintos foi possível contatar 13 responsáveis pelo curso de Relações Públicas[5], dos quais apenas oito aceitaram participar das entrevistas. Nos demais casos, as entrevistas não puderam ser realizadas porque algumas IES proibiram os ex-coordenadores de passarem informações sobre o processo de fechamento.

O roteiro da entrevista considerou três distintas situações dos cursos: a) extintos – cursos que foram fechados e sem turma em andamento; b) em extinção – cursos que foram fechados, mas que ainda têm turmas em fase de finalização; e c) sem abertura de turma –

[5] Dos cinco contatos em que as entrevistas não se efetivaram, dois coordenadores não participaram por questões institucionais e os outros três se limitaram a explicar que o curso fechou por falta de demanda e não retornaram sobre o pedido de entrevista.

cursos autorizados, mas que não conseguiram formar turmas no ano, podendo reabrir o curso quando tenham demanda de estudantes. As questões do roteiro da entrevista contemplaram os motivos que levaram a alguma dessas situações, como: influência das novas Diretrizes Curriculares Nacionais, requisitos do mercado de trabalho, questões institucionais, além de impactos profissionais e sociais nesse processo. O Quadro 2 apresenta as entrevistas realizadas por região.

QUADRO 2 – Entrevistas realizadas nos cursos de Relações Públicas do Brasil por região

REGIÃO	CURSOS	CÓDIGO
Nordeste	**1**	**A1**
Norte	**2**	**B1**
		B2
Sudeste	**3**	**C1**
		C2
		C3
Sul	**2**	**D1**
		D2
TOTAL	**8**	

Com relação ao perfil dos coordenadores participantes da pesquisa, cinco eram formados em Relações Públicas, dois em Jornalismo e um em Publicidade e Propaganda[6].

O Quadro 3 retrata a situação dos cursos, classificados após as entrevistas, conforme os critérios *extinto* (cursos fechados que não têm mais turmas em andamento) e *em extinção* (cursos fechados que ainda têm turmas em andamento).

QUADRO 3 – Situação dos cursos cujos coordenadores foram entrevistados

CÓDIGO	SITUAÇÃO
A1	**Extinto**
B1	**Extinto**
B2	**Extinto**
C1	**Em extinção**
C2	**Extinto**
C3	**Em extinção**
D1	**Em extinção**
D2	**Extinto**

Dos cursos em extinção, dois ainda contam com estudantes que irão se formar no I semestre de 2018 e outro no II semestre de 2018. Em relação aos extintos, dois formaram a última turma em 2017, dois em 2015 e um em 2012. Entre esses cursos, destaca-se que

[6] Ressalta-se que, em alguns casos de cursos em extinção, a atual coordenação foi assumida por outro curso, portanto acumulando essa função.

alguns tinham tradição na oferta de Relações Públicas[7], sendo um dos cursos pioneiro na área, com data de criação em 1970, e outros dois com mais de 20 anos de existência.

Com relação ao motivo que levou à situação atual, sete entrevistados disseram que a diminuição da procura pelo curso foi decisiva para a tomada de decisão da IES, uma vez que, em geral, as instituições privadas exigem uma quantidade mínima de alunos para a abertura de turma e a posterior manutenção do curso superior, para garantir sustentabilidade financeira, como contou um dos entrevistados (B2).

De qualquer forma, características regionais foram relatadas pelo entrevistado B1, explicitando que dificuldades de locomoção na região contribuíram para a baixa procura dos estudantes. Já os entrevistados A1, C2 e D1 lembraram que essa diminuição afetou diversos cursos, não só o de Relações Públicas, *"[...] foi um conjunto de cursos que teve a extinção aprovada. Foi uma política institucional mesmo."* (D1).

Segundo o entrevistado C3, a implantação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais inviabilizaria a continuidade do curso, então a IES juntamente com a coordenadoria, encontrou que a saída era o fechamento do curso[8], como explicou o entrevistado*: "a gente tem uma baixa procura, porém como o nosso curso tem um eixo comum entre cursos, [...] várias disciplinas em comum têm uma grade compartilhada. A partir do momento que entra uma legislação dizendo que [...] teria que ter uma porcentagem bem maior específica para o curso de RP [Relações Públicas], inviabiliza dentro do nosso modelo de negócio. Se não fosse por isso, a gente conseguiria dar conta da baixa demanda. Uma coisa é você ter uma sala que tem disciplinas em comum, compartilhadas, agora quando se tem que ter a maior parte, não lembro se 60 ou 70%, de uma grade específica, aí torna-se inviável"*.

Se, num primeiro momento, as novas Diretrizes Curriculares apareceram como uma das causas possíveis para a diminuição do número de cursos, também se mostrou como exceção à regra quando quatro entrevistados não mencionaram as diretrizes como influência na decisão sobre o fechamento do curso. Em outro caso (B2), a IES encerrou o curso de Relações Públicas antes da instituição da resolução[9], em 2013.

---

[7] No caso de C1, inclusive, o entrevistado comentou que a instituição se tornou conhecida fora da sua região por causa do curso de Relações Públicas.

[8] Como mencionou o entrevistado, a instituição tem outras unidades com o curso de Relações Públicas e tomou decisão nacional sobre sua extinção, em função do impacto que traria a implantação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais. Na listagem de cursos fechados, localizaram-se três com nome similar, no entanto, só esse retornou os contatos e concordou com a entrevista.

[9] Por meio de resoluções, novas diretrizes curriculares foram instituídas para os cursos de graduação em Jornalismo e Relações Públicas (MEC, 2013a, 2013b), com determinação de implantação até 2015.

Um entrevistado (D2) relatou que houve a implantação das novas diretrizes ainda antes da decisão de extinguir o curso, pois já se pensava numa reformulação curricular e para isso os egressos do curso foram convidados a participar de conversas, uma vez que a intenção era saber o que tinha sido importante e o que faltou na formação deles, e complementou afirmando que: *"a grade antiga era muito parecida com Publicidade. [...]. Então tinha essa ideia de mudar a grade para tentar conseguir mais alunos, para ficar mais atraente, e aí as novas diretrizes vieram para ajudar nessa reformulação da grade. [Elas] exigem que 50% do curso seja em RP. Então a gente deixou o curso com mais carinha de RP mesmo, mas mesmo assim não teve muito sucesso, [...] todo o semestre era uma briga para que se mantivesse o curso [em função da baixa procura]".*

O entrevistado C2 relatou que não chegou a implantar as novas diretrizes no curso de Relações Públicas, mas teve essa experiência no curso de Jornalismo na IES, tanto que vê com preocupação as exigências das atuais diretrizes, em especial no caso do Trabalho de Conclusão de Curso, uma vez que passa a exigir uma carga horária maior na disciplina e a obrigatoriedade de uma produção individual, uma vez que grande parte dos estudantes trabalha ou faz estágio, o que impossibilita a dedicação às novas cargas horárias.

Estrutura dos cursos de Relações Públicas

No processo de extinção dos cursos, os entrevistados relataram a decisão junto aos docentes e discentes. No caso dos professores, as IES em geral buscaram absorver os docentes em outros cursos. Dois entrevistados explicaram que foram demitidos aqueles que não puderam ser realocados em função de ministrarem disciplinas muito específicas de Relações Públicas.

As instituições também buscaram honrar o compromisso com seus alunos até a formatura, apesar de não abrirem novas turmas. Ao serem informados sobre a descontinuidade dos cursos, sete entrevistados relataram que os alunos prosseguiram seus estudos no próprio curso, sem pedidos de transferência. O entrevistado C1 comentou que aproximadamente cinco alunos desistiram do curso por desilusão ao serem comunicados sobre o fechamento, mesmo com a garantia de que as turmas em andamento seriam concluídas. De qualquer forma, a decisão impactou no cotidiano dos discentes, como relata D2: *"a última turma está muito desmotivada, está em uma depressão total. É muito difícil de trabalhar com eles, porque são poucos profissionais de RP que estão atuando ali, que dão*

aulas para eles, o que já dá um desânimo; e os que têm são sempre os mesmos. [...]. Eles só estão lá para terminar e conseguir o diploma, na verdade".

Quanto aos espaços físicos destinados a laboratórios e agências do curso de Relações Públicas, a maioria explicou que eram utilizados por diversos cursos, de modo compartilhado, e foram absorvidos pela estrutura das IES. O entrevistado C1 explicou que o diferencial na estrutura deles é a Agência de Relações Públicas, que irá encerrar suas atividades com o fechamento do curso.

Análise do contexto

Ao serem perguntados sobre o porquê da diminuição da procura dos estudantes pelo curso de Relações Públicas, os entrevistados foram unânimes em mencionar a falta de legitimidade da profissão, questão que pode ser corroborada por diversas pesquisas realizadas na área de Relações Públicas (FERRARI, 2006, 2015; FRANÇA, 2003, 2015) que têm destacado a "invisibilidade" da atividade de Relações Públicas. O termo invisibilidade significa desconhecido, ignorado, ser indiferente aos outros, ser definido de maneira equivocada. Tal invisibilidade ocorre tanto por parte dos alunos, egressos, pais e familiares, colegas, mercado de trabalho, como da sociedade em geral.

Ferrari (2017b, p. 102) afirma que essa "invisibilidade" foi justificada durante a pesquisa de estudantes e egressos quando apresentaram suas queixas ou opiniões sobre a atividade profissional de Relações Públicas, a saber: a) não contar com uma definição clara e objetiva sobre a profissão de Relações Públicas; b) falta de clareza sobre a sua função nas organizações e na sociedade; c) desconhecimento dos demais profissionais sobre as diferenças das Relações Públicas com as demais profissões da área da Comunicação, como a Publicidade e o Jornalismo; d) falta de apoio do Sistema Conferp junto aos profissionais, muitas vezes justificado como resultado de um processo de estagnação da entidade, chegando hoje a ter uma participação inexpressiva no cenário nacional; e) falta de divulgação da atividade no Brasil junto ao empresariado e à mídia especializada; e f) confusão criada por alguns acadêmicos pelo uso de denominações como Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica ou Comunicação Empresarial para substituir a nomenclatura Relações Públicas, o que dificulta sua legitimação e diferenciação com outras habilitações da área da Comunicação. Com relação ao item f, acima mencionado, vale ressaltar que, em 2009, durante debate promovido pelo MEC com

especialistas sobre a necessidade de rever as nomenclaturas dos cursos de bacharelado e licenciatura, entre eles o de Relações Públicas, Kunsch (2015, p. 27) afirmou que

> [...] ousamos colocar como nomenclatura *Curso de Graduação de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. No entanto, houve uma reação muito negativa por parte do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp), que até mesmo enviou um ofício ao MEC, o qual resolveu manter o nome então vigente.

Para o entrevistado C1, as empresas não sabem o que são as Relações Públicas. Complementando, o entrevistado B2 reforçou que as empresas não se deram conta da importância desse profissional na gestão da comunicação e afirmou que: *"o Brasil tem um problema sério com o profissional de Relações Públicas, de conhecimento da formação desse profissional como um gestor, como um estrategista da comunicação nas instituições. Então o que acontece? As empresas pegam um jornalista".* Tanto que, em vários depoimentos, menciona-se a questão da preferência pela contratação de um jornalista, que acaba competindo com o relações-públicas no mercado de trabalho, como ressaltaram alguns entrevistados: *"uma coisa que acontece muito é uma competição muito grande com o jornalista"* (B1); *"[...] eu vejo muitas vezes [essa disputa do mercado] entre RP e Jornalismo, existe a boa e velha rixa, desde os meus tempos de faculdade eu via isso e, infelizmente, continua existindo"* (C3).

O entrevistado D1 chegou a relacionar tal questão com a busca pelo curso de Relações Públicas quando reforçou que: *"[...] o próprio movimento no campo jornalístico acho que acabou tencionando ainda mais o mercado de Relações Públicas, [...] foram feitos alguns estudos, nada de maior fôlego, [...] e se observou [...] essa migração dos jornalistas para uma área da comunicação organizacional. [...] é uma percepção, [...] bastante forte né, muitas pessoas acham ainda que é o cara [de Relações Públicas] que organiza festinha. [...] dentro do próprio campo jornalístico existe um pessoal que acha que pode fazer [o mesmo] que o relações-públicas. [...] eu brinco que são os xiitas do Jornalismo, que acham que não precisa mais ninguém na área da Comunicação. Então [...] diminuíram as vagas disponíveis para o pessoal de Relações Públicas e consequentemente a procura pelo curso na universidade".*

Esse ponto de vista também foi compartilhado por B2 quando afirmou que: *"eu avalio que a concorrência maior foi a própria oferta de cursos de Comunicação de outras áreas. Muita gente que queria fazer Relações Públicas, [na verdade] queria fazer Jornalismo, queria fazer Publicidade, então era bom para as faculdades ter cursos de Comunicação. Culturalmente, não se conseguiu absorver o profissional de Relações Públicas no mercado*

da comunicação. As empresas [...] ainda não [se] deram conta da importância desse profissional na gestão da comunicação, desse perfil. Então há uma situação, muito particular, de jornalistas na gestão. [...] isso influenciou muito a perda de interesse das pessoas no curso".

Esses depoimentos culminaram com a discussão em torno da legitimidade da profissão que, para D2, trata-se ainda da falta de conhecimento da profissão de Relações Públicas quando expressou: *"eu entrei no curso há 20 anos e há 20 anos falavam que é a profissão do futuro e até agora não decolou. Tem esse problema até hoje. O que é a profissão, o mercado de trabalho... [...] A gente tem que parar de pensar que é uma profissão do futuro. Na verdade é profissão do presente. As organizações precisam [dela] e a gente precisa divulgar isso para as pessoas, para que elas façam o curso, para mostrar nosso valor. Eu ainda tenho esperança de que vamos continuar, de voltar a crescer".*

Apesar dos depoimentos, os entrevistados reforçaram que há espaço no mercado de trabalho para atuação do egresso de Relações Públicas. O entrevistado D1 mencionou que sempre houve um alto índice de empregabilidade. Todos comentaram que o retorno que recebem por grande parte dos egressos é de estarem trabalhando na área de comunicação, ainda que não necessariamente como relações-públicas. Depoimento semelhante trouxe C2, ao colocar que atualmente os profissionais da área estão sendo chamados de analista de comunicação ou em áreas de suporte ao marketing e concluiu que: *"[...] a denominação Relações Públicas está muito mais ligada a empresas do governo ainda, [de modo mais] tradicional".*

O futuro da profissão

As opiniões dos entrevistados sobre o futuro da profissão são dissonantes. Alguns acreditam na importância da autonomia do relações-públicas em relação aos demais profissionais da área de comunicação, sendo que para isso o Conferp e os Conrerp´s deveriam fomentar a importância da profissão a partir da atuação dos profissionais que estão no mercado e que legitimam a atuação da categoria. Pesquisa de Ferrari (2006) com profissionais de Relações Públicas registrados no Conrerp SP/PR, que conta com o maior número de relações-públicas do país, mostrou que 90% dos respondentes tinha opinião negativa a respeito da entidade, porém 66% deles acreditavam que a profissão deveria continuar sendo regulamentada. Essa dicotomia aponta a falta de conhecimento por parte dos profissionais a respeito de sua entidade reguladora e uma total ausência de

comunicação com seus registrados por parte desta. É curioso que apesar da distância entre as pesquisas, aproximadamente 12 anos, o Sistema Conferp ainda não tenha melhorado seu relacionamento com seus associados.

Por outro lado, alguns relatos apontam para a possibilidade de uma realidade mais convergente, com os cursos de áreas da Comunicação atuando em conjunto, sem distinguir habilitações. Essa visão é contrária à proposta das novas diretrizes aprovadas pelo MEC que incentivam a independência de cada um dos cursos da Comunicação Social. As pesquisadoras acreditam que esse olhar deve ser assunto para novos estudos, uma vez que no mercado de trabalho as competências não se estabelecem mais no reforço dos cursos e/ou habilitações, mas sim nos conhecimentos acumulados que formam o profissional, independente de sua formação acadêmica (FERRARI, 2017a).

Para alguns entrevistados, o papel do conselho da categoria é de suma importância para a profissão. Na questão do fechamento dos cursos, apenas um dos entrevistados (B1) contou que houve o esforço de uma delegada do conselho em conjunto com a instituição para ajudar na divulgação do curso. Nesse caso, D2 fala que essa é uma deficiência do conselho, inclusive na sua região, e afirma que: *"não tem atuação nenhuma".* Para o entrevistado D1*: "os próprios conselhos regionais de Relações Públicas, de uma maneira geral, não conseguiram trabalhar bem a imagem do relações-públicas, socialmente falando. Porque não se tem uma imagem [...] muito unida, pode preencher ela de qualquer maneira. A ideia das Relações Públicas é negativa mesmo dentro do campo comunicacional. [...]. Isso eu vejo como um problema das entidades que não souberam dizer 'Olha, nós somos isso e nosso papel é esse'. Mesmo que seja um papel em movimento, em função das características do nosso tempo, precisaria ter mostrado mais qual é o lugar e qual é a função e a definição de um profissional de Relações Públicas"*. Para o entrevistado, faltou diálogo com a sociedade, de uma maneira geral, não só dentro da área.

Para A1, apesar do mercado de comunicação estar cada vez mais restrito como consequência da crise econômica e política que vive o Brasil, é necessário que continue ainda existindo o relações-públicas, pois, segundo ele: *"o multiprofissional em um determinado momento [sofre] uma sobrecarga e isso não funciona [no mercado]".* A afirmação do entrevistado A1 reforça a importância da especialidade na área da Comunicação e, provavelmente, essa posição será adotada dependendo do porte da organização e também do setor em que atua.

Já para o entrevistado C2, o que se entende por Relações Públicas não tem relação com a nova realidade da sociedade. De acordo com B2, o profissional mais interessante hoje é aquele que tem *"[...] a capacidade de se articular com os vários ferramentais que a comunicação tem, que vai envolver o Jornalismo, vai envolver a Publicidade, que vai envolver o marketing, esse seria o profissional. Também é um pouco da própria área de Comunicação".* O entrevistado C3 acredita na comunicação como um mercado que tem um futuro bem interessante e promissor, reforçando que: *"[...] no que diz respeito a RP, eu acho que no Brasil tem ganhado representatividade, mas quando a gente compara a outros países, ainda é bem restrito né, eu acho que ainda tem muito campo para crescer em RP. Mas eu acho que falta cultura, você acaba vendo mais espaço nas empresas de grande porte. Agora, com as questões digitais, abre-se um mercado para trabalhar com atendimento online, com redes sociais, [...] mas, mais uma vez, acaba sendo um mercado em que [se] disputa com o pessoal de Jornalismo e de Publicidade".*

De modo geral, percebem-se mudanças no mercado da comunicação, principalmente com o fechamento de diversos veículos tradicionais, caso do Jornalismo, e novas oportunidades na área digital. Tanto que A1 afirmou que: *"uma das saídas agora, não apenas para Jornalismo, mas para Publicidade e Relações Públicas é a questão de buscar a via online. [Além disso], o empreendedorismo, as assessorias, porque em relação a ter a carteira assinada está difícil para todos".* Essa realidade é relatada também por C1, que conta que entre 15 a 20% dos seus egressos trabalham em empresas, outros acabaram estruturando a própria agência. O entrevistado B1 complementa, a partir do contato que mantém com os ex-alunos, que são muito poucos os que foram trabalhar na área de comunicação de uma empresa ou de um órgão público, em especial pelas particularidades da região em que estava localizado o curso, com poucas organizações com um setor de comunicação. Em vista do panorama contemporâneo na área, D1 propôs a seguinte leitura: *"[...] a tendência é que restem os cursos nas universidades públicas e nas universidades mais tradicionais com área de Comunicação. Eu acho que o fenômeno desses 19 fechamentos que vocês falaram vai nessa direção. As universidades que são, eu não diria periféricas, mas que não têm uma pós-graduação ou um suporte mais para a área de graduação, essas tendem que o curso feche".*

O que se percebeu a partir de algumas respostas dos entrevistados é que, além dos cursos da área da Comunicação, outros ofertados pelas instituições foram fechados em função da baixa procura, o que também merece investigação futura. O entrevistado A1

explicou que no passado tinha uma demanda muito maior pelos cursos e que, ao longo do tempo, foram diminuindo o número de entradas por semestre, sendo que hoje apenas o de Jornalismo tem duas entradas na IES em que atua, por exemplo.

Considerações finais

O que acontece com os cursos de Relações Públicas no Brasil? É um curso “fora da curva”? Sua permanência está ameaçada? Provavelmente muitos dos leitores deste texto devem ter feito essas perguntas ao chegar às considerações finais; vale dizer que as acadêmicas que coordenam a pesquisa também não têm as respostas para as questões colocadas. Porém, mais do que dar respostas às perguntas formuladas aqui, o relevante é refletir sobre uma profissão que está regulamentada por lei há mais de 50 anos, que conta com uma estrutura jurídica gerida pelo Sistema Conferp e que chegou a contar com mais de 112 cursos no país em 2009. Formou milhares de profissionais que estão cumprindo seu trabalho junto à sociedade de forma exemplar, conta com uma bibliografia nacional considerada uma das maiores, depois da norte-americana, e conta com várias associações que prometem apoiar e fomentar sua prática nas organizações e na academia.

Talvez devêssemos olhar um pouco o que ocorre na Europa e nos Estados Unidos e como a academia e as associações da categoria funcionam, mas, por outro lado, tampouco resolveria os problemas brasileiros, pois o contexto é distinto. Será talvez que a culpa seja das demais habilitações que “ofuscam” as Relações Públicas? Entendemos que uma profissão não se avalia pelo brilho da outra. No fundo é uma associação de fatores que influenciam a definição, os conteúdos e a prática profissional. Um pouco de tudo, para ser mais verdadeiro.

Acreditamos que a falta de legitimidade da profissão, o que levou à “invisibilidade das Relações Públicas” (FERRARI, 2017a), aspecto ressaltado pela pesquisa anteriormente realizada com os coordenadores e os docentes, descreve os principais problemas enfrentados no cotidiano; sendo um ponto importante da sondagem apresentada neste trabalho, que reforça o desconhecimento social sobre o trabalho do relações-públicas. Assim, as próprias organizações acabam escolhendo um profissional considerado de maior prestígio para atuar em setores de comunicação, como o jornalista, mesmo quando suas atividades são específicas dos relações-públicas.

Tal ponto continua perpetuando o equívoco com o papel da comunicação nas instituições, muitas vezes resumido a conseguir divulgação na imprensa, o que hoje se mostra em descompasso com a realidade dos diversos públicos de interesse de uma organização (e dos próprios veículos de comunicação tradicionais). Nesse sentido, para evitar conflitos com as diferentes profissões, registram os profissionais em cargos genéricos como analista de comunicação, ao qual atribuem uma lista de atividades a se desenvolver, o que só demonstra a necessidade do trabalho integrado dos diferentes profissionais ligados à área da Comunicação.

O curioso é que, se por um lado os cursos de Relações Públicas têm sido extintos no Brasil, por outro, a prática profissional continua em alta, sendo exercida por profissionais de outras habilitações do campo da Comunicação, e também de outras áreas de conhecimento. Tal situação deve futuramente ser analisada em profundidade, uma vez que o campo de atuação continua crescendo, inclusive pelas demandas da sociedade contemporânea; porém, na maioria dos casos, os relações-públicas não atuam nos postos-chave das áreas de comunicação nas organizações. Nesse caso, muitos continuam ocupando funções operacionais, muitas vezes sendo geridos por profissionais que não compreendem o papel estratégico da comunicação e acabam delegando atividades que julgam necessárias para a instituição, mas sem a participação dos relações-públicas no processo decisório sobre a relevância dessas ações.

De forma cíclica, os desafios da profissão de Relações Públicas no mercado e na sociedade aparecem nas IES, envolvendo desde a filosofia e o propósito das instituições na gestão dos coordenadores, no trabalho junto aos professores e estudantes e, principalmente, junto à sociedade, que precisa conhecer a profissão de Relações Públicas.

Referências

FERRARI, M. A. **O perfil dos egressos do curso de Relações Públicas da ECA/USP**. Projeto de pesquisa desenvolvido pelo grupo de pesquisa do curso de Relações Públicas. São Paulo, 2015.

_____. Percepção dos profissionais de Relações Públicas sobre o Sistema Conferp: análise da entidade e perspectivas para o futuro da atividade profissional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais...** Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/ R0708-9.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.

_____. **Perfil dos cursos de Relações Públicas no Brasil:** uma visão dos coordenadores e docentes do processo ensino-aprendizagem. 2017. Tese (Livre-Docência) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017a.

FERRARI, M. A. Perfil dos egressos do curso de Relações Públicas da ECA/USP: análise da trajetória profissional e das percepções do curso. In: SANTOS, C. M. R.; FERRARI, M. A. (Orgs.). **Aprendizagem ativa:** contextos e experiências em comunicação. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2017b.

_____.; PILETTI, A. C. **Didática nos cursos de Relações Públicas:** desafios e perspectivas do ensino universitário. Projeto de Pesquisa, Fapesp/ECA/USP. São Paulo, 2016.

FRANÇA, F. **Públicos.** Como identificá-los em uma nova visão estratégica. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2015.

FRANÇA, F. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, Póscom-Metodista, a. 24, n. 39, p. 127-154, 2003.

GROHS, A. C. P. **Laboratório de relacionamentos estratégicos:** nova metodologia educacional para o ensino-aprendizagem das relações públicas. 2017. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse estatística da educação superior 2016**. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 15 fev. 2018.

_____. **Sinopses estatísticas da educação superior** – Graduação (1995–2014). Brasília: Inep, 2014. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 8 out. 2015.

KUNSCH, M. M. K. Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação de Relações Públicas: aportes conceituais e práticos para sua implantação. In: ALMEIDA. F. F.; SILVA, R. B.; MELO, M. B. M. (Orgs.). **O ensino de comunicação frente às Diretrizes Curriculares**. São Paulo: Intercom, 2015.

MANCEBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 60, jan./mar. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v20n60/1413-2478-rbedu-20-60-0031.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2016.

MEC. **Resolução n. 1, de 27 de setembro de 2013** – Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Jornalismo, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, 2013a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14242-rces001-13&category_slug=setembro-2013-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 16 dez. 2017.

_____. **Resolução n. 2, de 27 de setembro de 2013** – Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Relações Públicas. Brasília, 2013b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14243-rces002-13&category_slug=setembro-2013-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 16 dez. 2017.

SCHWARTZMAN, S. et al. (Orgs.). **Educação superior na América Latina e os desafios do século XXI**. Campinas: Editora da Unicamp, 2014.

A RELAÇÃO PROFESSOR-ALUNO MEDIADA POR TECNOLOGIAS DIGITAIS: PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Alana Nogueira Volpato[1]

Mariany Schievano Granato[2]

Resumo

Em um contexto pós-moderno, marcado pela superficialidade nas ações e relacionamentos, pela dialética entre sociedade e mídia, e pela crescente presença das tecnologias digitais no cotidiano, o ensino superior passa por muitas mudanças. Este artigo apresenta uma proposta de pesquisa para compreender a relação professor-aluno, mediada pelas tecnologias digitais de informação e comunicação, nos cursos de graduação em Relações Públicas de Universidades estaduais paulistas e paranaense. Para isso, apresenta a abordagem metodológica, o universo da pesquisa, as variáveis de caracterização dos sujeitos pesquisados, além dos temas a serem abordados no instrumento de coleta de dados. Por fim, reflete sobre os desafios e limites éticos dessa relação.

Palavras-chave: Educação no Ensino Superior; relação professor-aluno; Relações Públicas; Tecnologias de Informação e Comunicação.

Introdução

A presença de tecnologias digitais de informação e comunicação nos ambientes e processos de ensino-aprendizagem já é uma realidade. Por um lado, acontece a inserção deliberada e controlada desses recursos por parte de professores e coordenadores pedagógicos, do ensino infantil ao superior, com novos formatos de aulas, avaliação, compartilhamento de conteúdo e interação. Por outro lado, independente da ação planejada, as tecnologias digitais e a internet estão cada vez mais presentes nas salas e corredores das Universidades por meio dos dispositivos móveis, carregados o tempo todo nas mãos, bolsos e bolsas de alunos e professores.

[1] Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da Universidade Estadual Paulista (Unesp-Bauru). Mestre em Comunicação e graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL).

[2] Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista, mestre em Comunicação e graduada em Comunicação Social - Relações Públicas "Júlio de Mesquita Filho" - Unesp/Bauru.

Os dispositivos móveis representam um fator importante da cultura digital por permitirem que o acesso à Internet aconteça em qualquer espaço, nem a necessidade de conexão por cabos ou por roteador. Quando carregamos dispositivos móveis com acesso à Internet junto a nossos corpos estamos imersos em uma realidade e uma cotidianidade híbridas, simultaneamente concreta e digital.

Cada vez mais os ingressantes do ensino superior fazem parte da geração que nasceu inserida nesse contexto, que convive com colegas e professores de outras gerações que, por sua vez, buscam se adaptar ao cenário de presença das tecnologias digitais no ambiente universitário.

> Os alunos que estão chegando ao ensino superior são jovens que cresceram com a tecnologia fazendo parte de sua vida, desde a infância. Telas, teclados e controles são equipamentos que fazem parte da rotina desses acadêmicos desde a mais tenra idade. [...] O perfil dos docentes também mudou. Os professores acadêmicos se apropriaram das novas ferramentas, em especial, o computador e a internet. Utilizam-nos para suas atividades cotidianas, para se comunicarem e para prepararem suas aulas. (CARDOSO; OLIVEIRA, 2017, p. 215)

A presença das tecnologias digitais e da Internet representa uma oportunidade para compartilhamento de conteúdo, novas formas de controle e avaliação, além de criar outros espaços de interação. Nesse sentido, além da possibilidade de apropriação didática de tais recursos por parte do professor, o rompimento das barreiras de tempo e espaço levaram a uma mudança na relação entre professores e alunos.

O fato de não precisarmos mais compartilhar o mesmo lugar ao mesmo tempo para nos relacionar pode gerar mais facilidade no contato entre professores e alunos, aproximá-los, solucionando dúvidas pontuais e esclarecendo possíveis confusões. Ao mesmo tempo, o ambiente virtual pode se tornar uma extensão do ambiente de trabalho, levando à sobrecarga dos professores que enfrentam o desafio de gerenciar uma grande demanda de interação on-line com os alunos.

A partir de nossa vivência com a prática docente no curso de Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista (Unesp) percebemos a necessidade de explorar esse cenário, compreendendo os desafios dessa relação tanto para docentes como para estudantes. Para isso, apresentamos neste artigo uma proposta de pesquisa para compreender a relação professor-aluno, mediada pelas tecnologias digitais de informação e comunicação, nos cursos de graduação em Relações Públicas de Universidades estaduais paulistas e paranaense. Discutimos um breve aporte teórico e apresentamos a abordagem metodológica, o universo da pesquisa, as variáveis de caracterização dos

sujeitos pesquisados, além dos temas a serem abordados no instrumento de coleta de dados.

Quando sociedade e mídia se confundem

O esforço de Braga (2006) para tratar os processos midiáticos pela abordagem das interações sociais sobre a mídia, o chamado sistema de resposta social, pode ajudar a compreender um cenário em que as relações entre mídia e sociedade são cada vez mais integradas. Descreve e caracteriza o que seria o terceiro sistema, para além do sistema de produção da mídia e do sistema de recepção da mídia. Se entendemos a comunicação como uma processualidade, Braga defende a relevância de deslocarmos o olhar da relação produtor/receptor por meio de um canal para as interações sociais sobre a mídia, presentes na dinâmica social.

Essas interações extrapolam o momento de recepção porque não se trata de como as pessoas interpretam e ressignificam produtos da mídia, ou as condições de recepção, mas o que fazem com esses produtos. Dessa forma, os produtos midiáticos são postos em circulação conforme as pessoas conversam sobre esses produtos, podendo levar a uma ação - uma resposta. O que passa a circular, a partir de então, são os sentidos difusos que a sociedade cria sobre a mídia e sobre seus processos e produtos.

Braga (2006) localiza essa ação de resposta, que pode se manifestar como uma crítica a um produto midiático, em um processo inserido no sistema de interação social sobre a mídia. Portanto, circulação midiática não acontece somente nos momentos de produção e de consumo, mas nas interações, nos processos interpretativos e de ressignificação que podem levar a diversos modos de ação social sobre a mídia. Assim, Cardoso Filho (2012) comenta a relevância de se olhar para as dimensões simbólicas das mediações, e para a materialidade das mediações sociais e da experiência concretizada nas interações, em vez centralizar estreitamente os produtos midiáticos em pesquisas.

É possível perceber que uma postura de resistência da sociedade perante a mídia já era presente nas ideias de Martin Barbero, como comenta brevemente o próprio Braga (2006), dando condições de se olhar para o momento da recepção dos produtos midiáticos, e não só sua produção. Em um primeiro momento, Martin Barbero explica a necessidade de pensar como a cultura, construída na história e nas relações da vida cotidiana, interferia no momento da recepção midiática.

Barros (2012) comenta que em uma entrevista no ano de 2009, Barbero, compreendendo que a comunicação está presente nas práticas sociais e nos processos de interpretação e significação, propõe uma mudança da “dimensão cultural da comunicação” para as “mediações comunicativas da cultura”. O que implica reconhecer não só as influências da cultura nos processos de subjetivação e objetivação de produtos midiáticos, como também o movimento em que a comunicação é um aspecto estruturante da cultura.

A descrição que Braga faz de diferentes ações, como a crítica aos processos e significados propostos pela mídia, o retorno na interação direta sobre um produto, a militância sobre a mídia, as tentativas de controle ou os processos educacionais que usam comunicação para processos de ensino-aprendizagem ou, por outro lado, exploram a educação para a leitura midiática.

Todos esses modos de agir sobre a mídia demonstram que a sociedade não é somente afetada pela mídia, e não só resiste a ela. Se pela visão da Indústria Cultural a sociedade seria subordinada aos processos de comunicação midiática, tem-se aqui uma alternativa para compreender como a cultura participa da interpretação, mas também da produção de novos sentidos que circulam em interações sociais que, por sua vez, são midiatizadas.

A própria sociedade “se organiza como sociedade, para retrabalhar o que circula, ou melhor: para fazer circular, de modo necessariamente trabalhado, o que as mídias veiculam” (BRAGA, 2006, p. 39). Essas afirmações se relacionam com a estética da recepção, proposta neste debate por Barros, que mostra como o momento da recepção e da experiência estética se transforma, também, em poética.

Braga (2006, p. 27) afirma que “os sentidos midiaticamente produzidos chegam à sociedade e passam a circular nesta, entre pessoas, grupos e instituições, impregnando e parcialmente direcionando a cultura”. Um exemplo disso é que, muitas vezes, a própria reação no sistema de resposta é feita de forma midiática, como são os observatórios de crítica da mídia. Mesmo se essa resposta não fosse realizada por meio de um aparato midiático (que demonstra de forma evidente o argumento), as interações sociais também se tornaram midiatizadas, já que a comunicação é uma mediação cultural.

Silva (2012) explica que o conceito de midiatização proposto por Braga (2011 apud SILVA, 2012) busca abranger não só o funcionamento das mídias, mas também a forma como as interações são realizadas em nossa sociedade contemporânea. Historicamente,

os processos de interação social “de referência” já foram marcados pela oralidade e pela escrita, chegando ao atual estágio de midiatização.

Berger e Luckman (1978) comentam sobre a dialética instaurada no processo de construção social da realidade, afirmando que não existe sociedade sem a ação do homem, assim como não existe a humanidade sem a cultura, sem a sociedade. Há um ciclo em que as práticas sociais feitas por pessoas cria uma estrutura social que acaba por influenciar as relações das pessoas na sua vida cotidiana.

Situação semelhante se apresenta na midiatização da sociedade: já imaginamos que o processo de comunicação começava com o produto midiático e terminava no momento da recepção. Na perspectiva da sociedade midiatizada, o que podemos perceber não é que esse processo tem fim na recepção, ou mesmo na circulação de novos significados, mas que esse processo acontece em um ciclo, multidirecional, em que o próprio campo social é estruturado pela mídia.

Por essa razão não cabe analisar, de forma fragmentada, os fenômenos que acontecem localizados em um espaço, a sociedade, e os que acontecem em outro espaço, a mídia. As próprias interações sociais acontecem mediadas pelo aparato midiático, que sustenta uma lógica de funcionamento da sociedade – a lógica da midiatização.

Tecnologias digitais de informações e comunicação e o prosumidor

A web 2.0 possibilita a interação entre indivíduos por meio da utilização da tecnologia de comunicação e informação. Para Lévy (1999) a cibercultura pode ser considerada utópica ou informativa. A primeira definição trata o advento das novas mídias relacionado à influência na sociedade e formação de subculturas. A visão informativa afirma o conjunto de práticas culturais que permite novas formas de transmitir informação.

O ambiente em que a cibercultura se expressa é denominado pelo autor como ciberespaço, definido como fruto de movimento social. Para Lévy (1999, p. 124) “ciberespaço não é estrutura técnica particular de telecomunicações, mas uma certa forma de usar as infra-estruturas existentes, por mais imperfeitas e disparatadas que sejam.” Ou seja, o ciberespaço não diz respeito à forma ou estruturas técnicas como softwares, mas tem como objetivo promover um tipo único e particular de relação entre as pessoas.

O ciberespaço nasce como uma prática de comunicação interativa e recíproca para o autor. Faz-se necessário ressaltar que se trata da possibilidade que a plataforma oferece,

que, por sua vez, em sua totalidade não pode ser vista como determinante para existência de interatividade, mas como uma oferta para a mesma.

A saber, o autor ainda divide três princípios básicos que orientam o crescimento do ciberespaço, bem como sua identificação. Deve existir interconexão pois para a cibercultura a conexão é preferível ao isolamento, passamos para a noção de um espaço em comum e envolvente, como a humanidade em um contínuo sem fronteiras, dentro de um meio informacional sem possibilidade de fim.

Em seguida é necessário que se criem comunidades virtuais, totalmente apoiado nas interconexões, que se constroem, por sua vez, considerando afinidades e interesses dos indivíduos, materializados em processos de troca e cooperação, independente da proximidade geográfica e filiação institucional, Lévy (1999, p.127). Os participantes das comunidades desenvolvem, segundo o autor, uma espécie de conjunto de leis não escritas, mas subjetivas, para contemplar a uma moral social. Como por exemplo, em determinadas comunidades, faz-se necessário desenvolver bons modos ou hábitos ao compartilhar informação, por exemplo, averiguar se a informação já foi questionada anteriormente por outro membro, consultando a memória eletrônica do grupo; ataques pessoais não são permitidos; existiria uma total liberdade, por sua vez, encorajada pelos e para os internautas, opostos a qualquer tipo de censura; considerar os conflitos que podem gerar relacionamentos; tudo isso seria recompensado simbolicamente pela oferta de reputação à competência constituída a longo prazo na opinião pública na comunidade virtual.

Faz-se importante ressaltar que, para o autor, o meio digital não substitui o off-line, mas ajuda em sua transformação, pois acaba unindo indivíduos que, antes encontravam-se dispersos e isolados em diferentes partes do planeta e agora conseguem conectar-se por meio da utilização da plataforma digital. Antes de Lévy, Marshall McLuhan já havia nos alertado sobre a possibilidade da existência de interconexão entre diversas partes do globo por meio do que conhecemos hoje como internet.

E, além dos dois itens supracitados, Lévy (1999) faz referência à característica da inteligência coletiva, enquanto construímos comunidades para compartilhar conhecimento que pode ser acessado por diversos sujeitos em diferentes plataformas.

Ao vivenciarmos a tecnologia presente no dia-a-dia, qualquer tentativa de voltar ao modelo de um emissor para todos os receptores já não faz mais sentido. A possibilidade de cocriação de conteúdo por parte dos consumidores, também denominada como prosumidores, termo difundido por Tofler (1980) faz parte da realidade da web 2.0. Este

conceito, também discutido por Saad e Raposo (2017) preveem a possibilidade participação do até então, consumidor, potencializada pela esfera participativa e opinativa. Bem como a contribuição deste, agora produtor de conteúdo, para desenvolvimento de projetos cocriados com grandes organizações.

Percebemos que a tecnologia digital de comunicação e informação, mediante a utilização do potencial colaborativo e interativo da web 2.0, pode contribuir para criar espaços de diálogo entre empresas e consumidores e não apenas isso, mas também, permite que os sujeitos que antes estavam à margem da influência boca a boca pessoal, hoje conseguem influenciar sujeitos espalhados por todo o mundo, emitindo suas opiniões em seus perfis digitais, dependendo apenas da rede que possui para disseminar seu ponto de vista ou colaborar com projetos de organizações.

Faz-se necessário contemplar a discussão com algumas questões sobre o acesso às tecnologias digitais, ressalta-se que neste momento consideramos 98 milhões de internautas brasileiros segundo relatório do Banco Mundial (2015). Sobre a possibilidade de exclusão a partir da cibercultura, Lévy (1999) afirma que é primordial que as tendências sejam observadas, já que o número de indivíduos conectados aumenta ano a ano. Ainda para o autor será cada vez mais fácil e barato conseguir uma conexão digital. Apesar de considerada, por alguns, como uma visão romântica, para este artigo discutiremos a questão da tecnologia para aqueles que tem a possibilidade de fazer parte deste cenário de conexão.

Sociedade do cansaço e pós-modernidade

Seguindo a tendência apontada por Lévy (1999), de sociedade cada vez mais conectada, percebe-se, também, a utilização em demasia por parte da população. Segundo pesquisa de mídia realizada com brasileiros acima de 16 anos nas 27 unidades federativas do país pelo Ibope (2016), 50% declararam utilizar a internet todos os 7 dias da semana, ficando atrás apenas do uso da televisão, no qual 77% declararam assistir a programas televisivos diariamente. Mas, encontra-se, proporcionalmente à frente da utilização de meios de comunicação como rádio, jornal e revistas.

Notamos que os indivíduos pesquisados realizam mais de uma atividade ao mesmo tempo, por exemplo, quando estão navegando pela internet conseguem conversar com outra pessoa (20%), assiste TV (19%), troca mensagens instantâneas (18%), usam o

celular (15%), escutam rádio (9%), realiza alguma atividade doméstica (7%), estudam (5%), entre outros. Apenas 36% declararam não realizar mais de uma atividade enquanto utilizam a internet. Para Han (2017), o fazer *multitasking* ou multitarefa não representa nenhum tipo de avanço para a sociedade.

O autor considera como uma atividade primitiva ao resgatar o homem primata em que, ao mesmo tempo que se alimentava, deveria cuidar da sua prole e manter o olho em seu parceiro (a), pois na vida selvagem o animal é obrigado a dividir sua atenção com demasiadas tarefas. Isto traz uma consequência que é o não aprofundamento contemplativo.

> A cultura pressupõe um ambiente onde seja possível uma atenção profunda. Essa atenção profunda é cada vez mais deslocada por uma forma de atenção bem distinta, a hipertensão. Essa atenção dispersa se caracteriza por uma rápida mudança de foco entre diversas atividades, fontes informativas e processos (HAN, 2007, p, 33).

Tendo em vista que existe uma dificuldade em se lidar com o tédio profundo que, também, não deixa de ser importante para o processo criativo. Vivemos em uma era em que a sociedade do desempenho é exaltada perante a opinião pública, ou seja, quanto mais se faz, mais valorizado se é, independentemente do nível de aprofundamento de cada atividade realizada.

A sociedade pós-moderna, na qual Lipovestky (2004) traz questões como a busca incessante pelo prazer supremo, envolvendo muitas vezes, o hiperconsumo, que pode ser tanto reflexivo, informado como o descontrolado e compulsivo. Isso pode ser visto, também, dentro das plataformas digitais de comunicação e informação, por tamanha disponibilização de conteúdo para os usuários. Este fator pode trazer a angústia lado a lado da insaciada forma de se consumir informações, na maioria das vezes, sem aprofundamento, apenas pelo imediatismo da notícia e por ter que se colocar para os demais indivíduos da sociedade como alguém que sabe exatamente de tudo o que acontece no mundo.

Ainda para o autor, o termo pós-moderno salienta a alteração de direção da sociedade, pois sabemos que a temporalidade necessária para se obter alteração de eras depende dos modos de produção e consumo de bens. Esta alteração também diz respeito ao enfraquecimento das normas autoritárias, aumento da individualização, descontentamento com militâncias políticas, e, também, como uma continuação da modernidade em novo corpo.

A alteração do modelo de produção rotinizado dentro de portões bem guardados, Bauman (2001) tanto para protegerem o território do inimigo quanto para impedirem a saída dos cidadãos, uma relação entre capital e trabalho feita para durar longos anos, não pela paixão ao ofício, mas sim contemplando a necessidade. Para o autor hoje vivenciamos tempos líquidos, ou seja, marcado pela fluidez entre uma escolha e outra, não necessitamos permanecer em nosso solo originário por toda nossa vida, assim acontece também no trabalho, iniciamos a carreira em uma empresa e, caso seja necessário, ou vontade do indivíduo, ele altera seu percurso.

> A “instantaneidade” aparentemente se refere a um movimento muito rápido e a um tempo muito curto, mas de fato denota a ausência do tempo como fator do evento e, por isso mesmo, como elemento no cálculo do valor. O tempo não é mais o “desvio na busca”, e assim não mais confere valor ao espaço. A quase instantaneidade do tempo do software anuncia a desvalorização do espaço. (BAUMAN, 2001, p. 149)

E é nesta sociedade que se encontram os indivíduos ávidos por informações também instantâneas, com sujeitos postos em posições de obediência em busca de desempenho que, ao não ser contemplado, geram angústia e depressão (HAN, 2017, p. 62). Este momento, ainda segundo reflexões do autor, é dialético no sentido de procurar beneficiar o ser-ativo gerando novos tipos de coerções, mesmo que simbólicas aos que não compactuam com a nova forma de se relacionar com todos as instâncias da vida: trabalho, relacionamento, amizades.

É sobre esse contexto que gostaríamos de discutir propondo uma pesquisa de campo a fim de detectar características de alunos do curso de Relações Públicas e sua capacidade de se relacionar, bem como suas expectativas na relação intermediada pelas redes sociais digitais com os docentes do curso.

Proposta de Pesquisa

Para refletir sobre o tema, temos como hipótese que a relação professor-aluno mediada por tecnologias digitais de informação e comunicação demanda a criação de políticas que ambos compartilhem para orientar essa interação. Propomos a aplicação de dois questionários de múltipla escolha para contemplar a pesquisa quantitativa, considerando o universo de alunos e docentes do curso de Relações Públicas de três Universidades Estaduais, sendo duas pertencentes ao estado de São Paulo e a outra ao

estado do Paraná. A amostragem probabilística estratificada vai garantir a representatividade da população de discentes de todos os anos da graduação e das três universidades.

Neste primeiro momento, optamos por desenvolver os eixos temáticos dos dois questionários a serem aplicados, sendo o primeiro aqui explicitado, o pertencente à coleta de dados do corpo discente. Objetiva-se, de maneira geral, compreender a relação entre professor e aluno mediada pela tecnologia, portanto, inicialmente o questionamento contaria com perguntas de triagem para selecionar os alunos do curso de relações públicas, seguida de questões demográficas a fim de realizar a caracterização do público respondente, como Universidade, faixa etária, período que está cursando, gênero.

Antes de perguntar especificamente sobre a relação professor-aluno, o questionário aborda de forma ampla o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação nas práticas didáticas, questionando de que forma estão inseridas, e quais são mais frequentemente utilizadas. Além disso, aborda os hábitos de utilização de dispositivos móveis, como smartphones e tablets, na sala de aula, questionando sobre frequência de uso, finalidade e impacto no processo de ensino-aprendizagem.

O questionário segue para o aquecimento do tema inserindo questionamentos acerca da relação entre professor e aluno mediada pelas tecnologias, para compreender a expectativa do discente quando procura o professor pela Internet, nos seguintes aspectos: tipo de perguntas, expectativa de rapidez das respostas, se existe alguma diferença entre o tratamento ao vivo do mediado pelas tecnologias digitais, quais são as motivações para realizar o contato.

A seguir, o questionário contém perguntas técnicas, como quais as plataformas mais utilizadas e consideradas melhores para entrar em contato com o docente, e se existem particularidades na abordagem feita em cada uma delas, como grau de formalidade, frequência de uso, em quanto tempo espera que o docente responda.

Perguntas mais técnicas como qual a plataforma que julga ser melhor para entrar em contato com o docente e se existem divergências na forma de aproximação entre elas. Também questiona em que nível a tecnologia pode colaborar para a melhoria do conteúdo ofertado pelo docente dentro da sala de aula.

O questionário voltado aos docentes do curso inicia caracterizando a amostra com relação a Universidade em que atua, disciplinas que leciona atualmente, faixa etária, gênero e regime de trabalho. Mapeia os hábitos de uso da Internet para identificar quais as fontes

de acesso mais frequentes (computador, tablet, notebook, smartphone) e tempo de uso diário. Então, questiona que tipo de tecnologias o professor usa em sala de aula e quais usa como um complemento para as atividades pedagógicas, bem como com quais finalidades.

Sobre a relação professor-aluno, pergunta primeiro sobre as formas de comunicação propostas pelo docente para o aluno, como e-mail individual ou coletivo da sala, mensagens enviadas por sistemas da Universidade, grupos fechados no Facebook ou no Whatsapp, e com qual finalidade utiliza esses diferentes espaços. A seguir, questiona sobre as formas mais utilizadas pelos alunos para entrar em contato com o docente, de que forma é feita essa abordagem e com qual finalidade, explorando as particularidades de cada uma delas.

Depois de identificar os meios e as razões para essa interação, o questionário pergunta por qual meio o docente prefere que seja feito o contato e por quais razões. Aborda a média de tempo em que o professor responde às mensagens enviadas pelos alunos, além de questionar se existe sensação de obrigação em responder no menor tempo possível, e se isso gera ansiedade. Questiona, também, se o professor estabelece regras para o contato por meio de tecnologias digitais.

Ambos os questionários se encerram perguntando quando docentes e discentes acreditam que o contato com o professor por meio de tecnologias digitais é legítimo, e quando não é. Solicita que os entrevistados contem exemplos que permitam ilustrar cada uma das situações.

Considerações Finais

Este artigo apresentou uma proposta de pesquisa para compreender a relação professor-aluno mediada por tecnologias digitais. A aplicação de questionários foi escolhida como metodologia de coleta de dados por permitir conhecer um amplo universo, com representatividade, e suas práticas. Entendemos que docentes e estudantes de Relações Públicas estão imersos em um cenário comum a toda sociedade, de midiatização, mas, especificamente, interagem com frequência e profundidade com as tecnologias digitais, inclusive como um campo de atuação profissional.

A opção por três Universidades estaduais permite que façamos uma comparação, mas também que possamos discutir se as culturas organizacionais, cultivadas nos departamentos, centros e universidades, interferem de forma significativa nesse processo.

Partimos do pressuposto de que a interação por meio de tecnologias digitais seja uma realidade para os docentes do curso, que precisam compreender esse cenário.

O instrumento de pesquisa é proposto de forma a mapear os hábitos e discutir questões centrais: a questão geracional; o tempo de experiência dos docentes; as situações em que as tecnologias devem ser utilizadas e em quais não devem, na opinião dos dois sujeitos envolvidos; quais as expectativas de docentes e alunos no uso de tecnologias digitais, bem como de que forma podem fazer com que essas expectativas sejam coerentes. As informações coletadas servirão de base para discutir os limites e os desafios éticos presentes.

Com base nas informações e discussões, pretendemos propor uma política, no sentido de um conjunto de condutas compartilhado por um determinado grupo, para o uso de tecnologias digitais de informação e comunicação na relação professor-aluno. Dessa forma, almejamos contribuir para que as possibilidades introduzidas pelo avanço tecnológico se concretizem, de fato, como uma forma de inovação, conectividade e aproximação, e não de sobrecarga ou precarização do trabalho docente.

Referências

BARROS, Laan Mendes de. Recepção, mediação e midiatização: conexão entre teorias europeias e latino-americanas. In: JANOTTI JUNIOR, J.; MATTOS, M. A.; JACKS, N. (Orgs). **Mediação & Midiatização**. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 2012, p. 79106.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade:** tratado de sociologia do conhecimento. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

BRAGA, José Luiz. **A sociedade enfrenta sua mídia:** dispositivos sociais de crítica midiática. São Paulo: Paulus, 2006, p. 21-44.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S. Saberes necessários aos professores do ensino superior para uso adequado das TIC's no desenvolvimento de suas aulas. **Educação em Foco**, a. 19, n. 29, set/dez. 2016, p. 199-214.

CARDOSO FILHO, Jorge. Inflexões metodológicas para a teoria do uso social dos meios e processos de midiatização. In: JANOTTI JUNIOR, J.; MATTOS, M. A.; JACKS, N. (Orgs). **Mediação & Midiatização**. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 2012, p. 171193.

HAN, CHUL-BYUNG. **Sociedade do cansaço.** Petrópolis: Vozes, 2017.

LIPOVETSKY, Gilles e CHARLES, Sébastien. **Os Tempos Hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

SAAD, E.; RAPOSO, J.F. Prosumers**:** colaboradores, cocriadores e influenciadores. **Revista Communicare**.Vol.17. p.114-130, 2017.

SILVA, Gisele. Pode o conceito reformulado de bios midiático conciliar mediações e midiatização? In: JANOTTI JUNIOR, J.; MATTOS, M. A.; JACKS, N. (Orgs). **Mediação & Midiatização**. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 2012, p. 107-122.

TOFLER, A. **A Terceira Onda**. 25ª. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

RELAÇÕES PÚBLICAS: COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA A GERAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Camilo Catto[1]

Marcos José Zablonsky[2]

Resumo

Esse estudo buscou, a partir da identificação das áreas de atuação dos profissionais de relações públicas do Estado do Paraná, propor competências e associa-las com as competências constantes nas Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN´s. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva com corte transversal único com egressos dos cursos de relações públicas. Apesar das limitações do estudo, os resultados mostram que as competências constantes nas novas DCN´s têm uma perspectiva muito tecnicista da atuação e atividade profissional, distante dos desafios encontrados por esses profissionais em um ambiente cada vez mais complexo, diverso e interdisciplinar.

Palavras-chave: Relações Públicas; Saberes; Competências; Atitudes, Habilidades.

Introdução

O mundo do trabalho para a área de comunicação, de forma geral, tem mudado de forma significativa ao longo dos anos. O ambiente nas organizações se apresenta com uma complexidade que não permite atividades e processos estratégicos de tomada de decisões, sem um estudo profundo e compreensão significativa do cenário em que está inserida a organização e seus stakeholders. Em qualquer nível de análise a questão da definição do escopo para esse campo se torna uma preocupação para instituições de ensino, profissionais, confederações, sindicatos, órgãos de classe e pesquisadores da área. Mais especificamente em se tratando das relações públicas qual o campo de atuação de seu profissional? O que aprende nas instituições de ensino? O que de fato ele sabe, faz e explica para seus pares dentro das instituições em que atua? Por fim, quais são de fato as

[1] Camilo Catto: UTFPR Doutor (PUC/RS) camilo@utfpr.edu.br. Membro do grupo de pesquisa Núcleo de Pesquisa em Relações Públicas (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/1117164324935021).
[2] Marcos José Zablonsky: PUC/PR, Doutor (PUC/PR), marcos.zablonsky@pucpr.br. Membro do grupo de pesquisa Núcleo de Pesquisa em Relações Públicas (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/1117164324935021).

competências necessárias a esse profissional e quais as demandas para a sua atuação? Essas são algumas das questões colocadas em um novo contexto profissional, complexo e em constante evolução, e de ensino para a área. Esse estudo buscou relacionar as competências, que o mundo do trabalho e da profissão exigem do profissional, com as áreas de atuação e percepções dos egressos de relações públicas das Universidades do Paraná. O estudo se caracteriza por ser quantitativo, conclusivo, de caráter descritivo, em corte transversal único. O questionário buscou identificar o perfil sócio demográfico, formação, atuação profissional, satisfação com relação à formação e análise do exercício de atividades profissionais em relação aos conhecimentos adquiridos durante a graduação. Para sua elaboração foram utilizadas perguntas para traçar o perfil dos respondentes e uma escala de concordância, formulada a partir dos conceitos e características apontadas por Grunig (2009) “das relações públicas nos processos de gestão estratégica”.

Relações Públicas e novos olhares

Entre todas as correntes debatidas sobre o campo das relações públicas, uma delas aborda que as Relações Públicas trabalham no sentido de ajustar o objeto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização. Para Torquato (2010, p.79) “as relações públicas trabalham com o caráter estratégico da atividade, valores, conceitos e princípios voltados à construção da identidade e da imagem organizacional”. Para atuar dentro desse quadro, exige-se que o profissional tenha uma visão sistêmica, com bagagem cultural ampla e que saiba mediar as relações com seus públicos. Segundo Depresbiteris (2005), esse enfrentamento de situações imprevistas e indeterminadas é decorrente de um aumento da complexidade do trabalho, não só em termos de conhecimentos necessários decorrentes da introdução de novas tecnologias, mas da reformulação das formas de organização pelo qual esse trabalho se realiza. Exige-se mais do trabalhador, além do saber-fazer. E é o discurso das competências que desvela a necessidade de outras dimensões de saberes e sua mobilização.

Para Grunig (2009, p.27), “As organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com seus públicos”. A partir desta premissa pode-se afirmar que a perspectiva do relacionamento analisada sob a ótica da comunicação organizacional impõe aos processos de interação e mediação a grande responsabilidade pela formação da própria organização e consequentemente de sua cultura, identidade e imagem. Sendo assim, é a partir dos relacionamentos que as organizações são socialmente

construídas. Interações interpessoais, entre pessoas e organizações e interorganizacionais em espaços que dão sentido às ações e decisões que são tomadas são os fatores que também organizam e legitimam esses espaços e impõem aos estudos de relações públicas organizacionais uma abordagem diferenciada daquela meramente instrumental e administrativa. Nessa perspectiva de postura reflexiva, é primordial a contribuição de Perrenoud (1993, p. 186) ao esclarecer que "o profissional mobiliza um capital de saberes, de saber-fazer e de saber-ser que não estagnou, pelo contrário, cresce constantemente, acompanhando a experiência e, sobretudo, a reflexão sobre a experiência [...] a reflexão sobre a própria prática é, em si mesma, um motor essencial de inovação".

Dessa forma, o relacionamento é, em síntese, a matéria prima da atividade de relações públicas. Porém, se por um lado, nos estudos de relações públicas, está a questão do relacionamento, realizado por meio da comunicação, por outro lado está a questão dos públicos. Para Lucas (2002, p. 15) não cabe mais pensar as relações públicas como atividade eminentemente técnica, mas antes devem ser compreendidas como uma filosofia corporativa a disseminar-se por toda a empresa, sendo capaz de funcionar como base sólida para o gerenciamento de conflitos e a construção de um relacionamento realmente sinérgico com os públicos organizacionais.

Essa perspectiva mais ampla de relações públicas, adotando os processos de relacionamento, o claro entendimento de seus públicos e a relação com a administração é também abordada por Simões (1995). Conforme o autor, existem três ângulos para contextualizar o papel do profissional de relações públicas: (i) administrar a comunicação, meramente a aparência, o percebido da atividade; (ii) administrar o conflito, uma circunstância da profissão; e, (iii) administrar a função política, que corresponde à essência da atividade.

> O adjetivo político se justifica porque todas as ações desta atividade reportam-se às implicações que as decisões da organização poderão gerar junto aos públicos e às consequências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos organizacionais. O fator comunicação, processo, resultante e instrumentos participam do cenário como coadjuvantes. O exercício do poder é realizado através do processo de comunicação com os instrumentos de comunicação (SIMÕES, 1995, p. 84).

Nesse sentido, os processos de comunicação e o consequente relacionamento que eles acarretam são aspectos de gestão, não estratégica, mas política, que interferem na legitimidade da organização e na formação de sua identidade e de sua imagem. A

abordagem de relações públicas sob essa ótica foge totalmente de uma abordagem linear e coloca relações públicas como algo intrínseco a qualquer processo de gestão e de administração de uma organização.

A percepção da comunicação como fator estratégico, de efeitos do longo prazo, só ganhou relevância mais recentemente. Para Torquato (2010, p.13) “existe um cenário de uma profissionalização crescente do sistema de comunicação e qualificação do nível profissional, com o reforço do trabalho de assessorias e consultorias externas”. O campo de atuação do profissional de Relações Públicas vem se ampliando e a inserção da comunicação na cultura organizacional e identidade organizacional tem conseguido imprimir ao empresariado e aos colaboradores uma maior consciência da sua responsabilidade social e dos desafios da sustentabilidade. Outro campo de atuação bastante importante e com grande interesse por parte do mercado e do Estado são as relações governamentais ou assuntos públicos. Para Lattimore et al (2012, p. 297), “os assuntos públicos estão relacionados à gestão de temas controversos porque, por meio da construção de relações que implementam, ajudam as organizações a antecipar ou responder a temas que afetem suas atividades”. Para os autores, os assuntos públicos:

> constituem uma especialização das relações públicas relacionadas a construção de relações em políticas públicas entre organizações. Para ter êxito, todas as organizações – empresas, organizações sem fins lucrativos e governo - devem construir relações e colaborar ativamente com os contatos no governo, para influenciar as políticas públicas (LATTIMORE et al, 2012, p. 297).

Dentro desse novo cenário, as organizações viram-se impelidas a direcionar o foco da imagem para as demandas mais expressivas da sociedade. O que se observa nas pesquisas e estudos no campo de atividades dos profissionais de relações públicas de hoje e de amanhã, é que, devem continuar a exibir habilidades de comunicação de alta qualidade, para fazer o trabalho para qual foram contratados. Para Lattimore et al (2012, p. 378), “os profissionais devem entender seu papel como gestores, que afeta as ações da organização, e a importância da contribuição das relações públicas para o processo de comunicação e interação com a sociedade”.

Existe uma preocupação de todos os entes envolvidos no campo das relações públicas no sentido de questionar a qualidade de ensino oferecido, a estrutura das Universidades que acolhem os cursos, o perfil do aluno que entra nos cursos e principalmente, que competências são necessárias a esse novo profissional para que possa

atuar em um mundo do trabalho cada vez mais complexo e dinâmico. Então, o papel do professor com visão e experiência da profissão de relações públicas e comunicação social passa a ter um papel muito importante nesse novo cenário.

Tardif (2002) reforça essa realidade ao afirmar que os saberes são plurais, formados pelos saberes da formação profissional e conjunto de saberes transmitidos pelas instituições de formação de professores. Não se limitam a produzir conhecimentos, mas procuram também incorporá-los à prática do professor; saberes disciplinares, saberes de que dispõe a nossa sociedade, tais como se encontram hoje integrados nas universidades, sob forma de disciplina; saberes curriculares, apresentam-se concretamente sob a forma de programas escolares que os professores devem aprender a aplicar; e saberes experienciais, esses saberes brotam da experiência e são por ela validados.

Competências Profissionais e Atitudes

O mundo do trabalho exige, cada vez mais, um profissional que domine não somente os conteúdos técnicos específicos, mas que detenha a capacidade crítica. Já para os docentes dos cursos de Relações Públicas, os desafios e demandas exigem novas formas de ensinar por meio de metodologias ativas, abordagens pedagógicas que levem a reflexão, busca por soluções de problemas e articulação com outros saberes transdisciplinares. Tardif (2002, p. 237) coloca os saberes docentes e a formação profissional através de dois elementos. O primeiro, “os professores são sujeitos do conhecimento e possuem saberes específicos ao seu ofício”, e o segundo, “o seu trabalho cotidiano, além de um lugar de aplicação de saberes produzidos por outros, é também um espaço de produção, de transformação e de mobilização de saberes que lhe são próprios”.

O conceito de competência passa longe de ser uma unanimidade. Assim como o estudo do campo para as relações públicas, o tema competência é adotado em diferentes níveis de análise: a competência pessoal, do indivíduo; organizacional, das organizações; e, socioeducacional, dos países e seus processos de gestão da educação.

Para Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência é recente e teve seu início em um *paper* de McClelland de 1973. Neste *paper,* o autor conceituou competência como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 184). Ainda para esses autores, a década de 80, tendo como referência

o estudo de Richard Boyatzis, foi marcada por um novo conceito para o termo. Nesta perspectiva,

> o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Na década de 90 o destaque é a literatura francesa. Diferentemente dos conceitos acima citados focados nos modelos tayloristas-fordistas de produção e a associação da competência com a capacidade de realizar tarefas de acordo com o cargo ocupado pelo indivíduo, sob essa perspectiva buscava-se aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem, aproximando o ensino das necessidades reais das empresas (FLEURY e FLEURY, 2001).

Entretanto, novos olhares e estudos vêm sendo desenvolvidos sobre esse tema. O termo competência está diretamente relacionado aos quatro pilares da educação citados por Jacques Delors (1998), que são: aprender a conhecer, nesta aprendizagem destacam-se as habilidades para construir conhecimentos e exercitar o pensamento; aprender a fazer, ou seja, formar-se para o mundo do trabalho; aprender a conviver, ou seja, descobrir o outro e identificar objetivos comuns; aprender a ser, ou seja, elaborar pensamentos autônomos e críticos.

Nesse sentido, a competência é a capacidade que as pessoas desenvolvem de articular e relacionar os diferentes saberes, conhecimentos, atitudes e valores, construídos por intermédio de sua vivência e por meio dos conhecimentos construídos no ambiente escolar. Ainda mais, se “competências são formadas por habilidades, conhecimentos e atitudes, requer saber tomar decisão, mobilizar recursos e ativar esquemas (revendo ou atualizando hábitos) em um complexo de complexidade” (PERRENOUD, 1999, p. 8).

Para o profissional de Relações Públicas compreender os cenários, perceber as complexidades e diversidades do contexto que está inserido o seu campo de atuação, é fator fundamental para exercer com qualidade sua atividade.

É importante considerar que a educação com base na formação por competências deve estimular a resolução de problemas, desafiar os alunos a mobilizar conhecimentos já adquiridos, a integrar novos e a criar. O conteúdo passa a ser um meio, um fundamento, e não um fim em si mesmo. Há o rompimento da dicotomia teoria e prática e é necessário o compartilhamento de responsabilidades entre docente e aluno, havendo uma mudança nos modos de aprender e ensinar. O professor passa a ser um mediador do educando durante seu aprendizado, levando-o a ser mais autônomo e capaz de tomar decisões. Para Kuenzer (2003), a noção de competência é enfatizada ao analisar uma possibilidade de vínculo entre tal noção e o conceito de práxis, em virtude da articulação do conhecimento teórico desenvolvido pelo trabalhador, diante da complexidade do trabalho e da sua capacidade de agir em situações previstas e não previstas. A competência é, portanto, uma ação cognitiva, afetiva, social, que se torna visível em práticas e ações que se exercem sobre o conhecimento, sobre o outro e sobre a realidade, operacionalizando conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Para Tardif (2002, p.39), o papel do professor adquire um novo valor, pois é “alguém que deve conhecer sua matéria, sua disciplina e seu programa, além de possuir certos conhecimentos relativos às ciências da educação e à pedagogia e desenvolver um saber prático baseado em sua experiência cotidiana com os alunos, tendo como protagonismo as competências”. Tardif, Lessard e Lahaye (1991, p. 218) nos mostram que “a relação dos docentes com os saberes não se reduz a uma função de transmissão dos conhecimentos já constituídos, (pois) sua prática integra diferentes saberes, com os quais o corpo docente mantém diferentes relações”. Assim, afirmam os autores, para dar conta dos objetivos traçados, os professores comumente utilizam: os saberes das disciplinas, os saberes curriculares, os saberes da formação profissional e os saberes da experiência. Desse modo, essa mescla de saberes por parte dos autores constitui, possivelmente, o que é necessário saber para ensinar e vencer as competências necessárias para o profissional de relações públicas.

Metodologia da Pesquisa Empírica

O estudo se caracteriza por ser quantitativo, conclusivo, de caráter descritivo, em corte transversal único. O questionário buscou identificar o perfil sociodemográfico, formação, atuação profissional, satisfação com relação à formação e análise do exercício de atividades profissionais em relação aos conhecimentos adquiridos durante a graduação.

Para sua elaboração foram utilizadas perguntas para traçar o perfil dos respondentes e uma escala (tipo Likert de cinco pontos) de concordância, formulada a partir dos conceitos e características apontadas por Grunig (2009) “das relações públicas nos processos de gestão estratégica”.

A coleta de dados, iniciada no início de junho e finalizada no final de setembro de 2017, foi realizada com egressos de quatro Instituições de Ensino Superior (IES) do Estado do Paraná, utilizando-se para tal o sistema Qualtrics, disponibilizando o link on-line. O link para resposta foi encaminhado aos egressos de relações públicas via mídias sociais e e-mails. A análise dos dados foi realizada com a utilização do software SPSS (estatística descritiva, correlação, análise fatorial e tabulação cruzada).

A população, a princípio, seria considerada finita e formada por todos os egressos de relações públicas das IES do Estado do Paraná. Como não foi disponibilizado o acesso aos graduados da UEL – Universidade Estadual de Londrina e houve respostas de ex-alunos desta instituição (7 questionários), a população passou a ser considerada infinita. As demais IES estão todas localizadas na capital, Curitiba. Com isso, a técnica de amostragem utilizada foi considerada não-probabilística e por adesão (bola-de-neve). A intenção era atingir o maior número possível de respondentes constantes nos cadastros de egressos das instituições e contar também com a divulgação e compartilhamento do link para o questionário em suas redes sociais. Ao final, a amostra foi composta por 264 respondentes considerados válidos e a pesquisa apresenta nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%.

Resultados da Pesquisa

Em relação ao perfil dos respondentes pode-se afirmar que 78,4% se formaram nos últimos 10 anos; 39,4% nos últimos cinco. 55% cursaram alguma pós-graduação após conclusão de sua graduação em Relações Públicas. Dentre esses, 39% cursaram especialização, 15,9% cursaram MBA, 7% Mestrado profissional, 6% Mestrado acadêmico e 2,6% doutorado. Dentre os que cursaram alguma pós-graduação, 64,8% cursaram nas áreas de administração, estratégia e/ou marketing, 15,17% na área de comunicação digital ou multimídia e 13,8% na área de comunicação organizacional.

Quanto à situação profissional, 41,2% trabalham em empresas da iniciativa privada, 16% são empresários, 11,7% são profissionais autônomos, 10,9% trabalham em empresa pública, 4,7% são funcionários de ONGs e 14% estão desempregados. Na época da coleta dos dados 54,7% atuavam na área de comunicação, sendo que 77,8% ao menos em algum momento da vida profissional já atuaram na área de comunicação. Em relação ao nível hierárquico dos profissionais, como a maioria dos respondentes se formou há pouco tempo, apenas 30% ocupam cargo de gerência ou diretoria.

Referente às atividades exercidas, aquelas mais desenvolvidas pelos respondentes são organização de eventos (14,4%), planejamento (12,9%), assessoria de comunicação (11,5%) e gerenciamento de mídias sociais (10,1%). Dentre os respondentes, 39,1% estão há menos de um ano nos seus empregos atuais. A tabela abaixo retrata as áreas de atuação:

Áreas de Atuação Profissional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Acumulada
Gerenciamento de mídias sociais	14	5,3	10,1	10,1
Comunicação Interna	13	4,9	9,4	19,4
Assessoria de Comunicação	16	6,1	11,5	30,9
Assessoria de Imprensa	1	,4	,7	31,7
Produção audiovisual	3	1,1	2,2	33,8
Planejamento	18	6,8	12,9	46,8
Mídia	6	2,3	4,3	51,1
Criação	2	,8	1,4	52,5
Atendimento	10	3,8	7,2	59,7
Webdesign	2	,8	1,4	61,2
Produção de Conteúdo	5	1,9	3,6	64,7
Eventos	20	7,6	14,4	79,1
Outra. Qual?	29	11,0	20,9	100,0
Total	139	52,7	100,0	
Perdidos	125	47,3		
	264	100,0		

Os dados também demonstram que o curso é predominantemente frequentado por mulheres. Apenas 16,5% das respostas válidas são do sexo masculino e 83,5% são do sexo feminino. Aqui vale uma ressalva, 15,2% do total (40) não responderam. Em relação à renda 75,2% das respostas válidas recebem até R$ 5.622,00.

Sobre a permanência dos ex-alunos em sua região de formação, 89,2% ainda residem no Paraná, o que ressalta a importância do contexto regional para as IES em seus respectivos PPC´s – Projetos Pedagógicos de Curso.

Após a análise do perfil, buscou-se a descrição das ações desses profissionais. As médias referentes à participação dos profissionais em questões estratégicas das

organizações onde atuam demonstram que os profissionais são ouvidos e as relações públicas são de fato estratégicas, planejadas e vinculadas aos objetivos organizacionais. Porém, a dificuldade de sua mensuração e valoração é retratada nas médias em vermelho.

Afirmações constantes no questionário. (Escala de Likert de Concordância – 5 pontos)	Média
As ações de comunicação das quais participo são planejadas e gerenciadas sempre vinculadas aos objetivos organizacionais.	**3,99**
Participo da análise ambiental realizada pela organização em que atuo.	3,37
Minhas considerações junto à alta cúpula da organização são sempre levadas em consideração.	**4,00**
Na organização em que atuo as relações públicas são operacionalizadas com o intuito de construir relacionamentos com públicos de interesse.	**3,90**
Na organização em que atuo as relações públicas contribuem com a gestão estratégica ao construir relacionamentos com públicos	**3,97**
Na organização em que atuo há a preocupação de intensificar a realização de sua missão por meio de programas de comunicação.	3,48
O valor das relações públicas para a gestão estratégica é percebido pela alta cúpula da organização.	3,22
O valor das relações públicas é mais facilmente percebido em momentos de crise.	3,61
Quando identifico problemas e/ou sugestões para a organização elas são levadas em consideração pela alta cúpula da organização.	**3,92**
As relações públicas são vistas como um investimento pela alta cúpula da organização.	3,14
Participo das reuniões com os gestores da organização sempre que há discussão sobre análise de cenários.	3,68
A avaliação dos programas de relações públicas é um fator relevante para a alta cúpula da organização.	3,21
A avaliação e mensuração dos programas de relações públicas leva em consideração a necessidade de um prazo mais longo para atingimento dos objetivos.	3,17
A imagem e/ou reputação que a organização construiu é creditada às ações de relações públicas adotadas pela organização.	3,14
O comportamento ético perante os seus públicos é sempre adotado pela organização em que atuo.	**3,93**

A análise de correlação, na escala de concordância que utiliza as afirmações de Grunig (2009) “das relações públicas nos processos de gestão estratégica”, não forneceu dados substanciais que fossem úteis para uma associação que possa explicar determinado comportamento a partir de uma característica da amostra. Porém, a análise fatorial possibilitou a redução no número de variáveis em fatores que puderam explicar melhor a associação entre elas.

A redução realizada por meio da análise fatorial gerou quatro novos fatores, assim denominados: RP e estratégia empresarial, programas de comunicação e de relacionamento, participação na tomada de decisão e RP e crise. Vale ressaltar que as afirmações que compõem o fator RP e estratégia empresarial são aqueles que obtiveram as menores médias.

	Fatores			
	RP e Estratégia empresarial	Programas de Comunicação e de Relacionamento	Participação na tomada de decisão	RP e Crise
O valor das relações públicas para a gestão estratégica é percebido pela alta cúpula da organização.	**,793**	,249	,277	,000
As relações públicas são vistas como um investimento pela alta cúpula da organização.	**,780**	,215	,122	-,011
A avaliação e mensuração dos programas de relações públicas leva em consideração a necessidade de um prazo mais longo para atingimento dos objetivos.	**,775**	-,040	,177	,313
A imagem e/ou reputação que a organização construiu é creditada às ações de relações públicas adotadas pela organização.	**,658**	,459	-,094	,158
A avaliação dos programas de relações públicas é um fator relevante para a alta cúpula da organização	**,657**	,373	,232	,026
Na organização em que atuo há a preocupação de intensificar a realização de sua missão por meio de programas de comunicação.	,380	**,773**	-,034	,134
Na organização em que atuo as relações públicas contribuem com a gestão estratégica ao construir relacionamentos com públicos	,241	**,724**	,341	-,149
As ações de comunicação das quais participo são planejadas e gerenciadas sempre vinculadas aos objetivos organizacionais.	,007	**,668**	,408	,326
Na organização em que atuo as relações públicas são operacionalizadas com o intuito de construir relacionamentos com públicos de interesse.	,296	**,660**	,422	-,125
O comportamento ético perante os seus públicos é sempre adotado pela organização em que atuo.	,406	**,566**	,253	-,131
Minhas considerações junto à alta cúpula da organização são sempre levadas em consideração.	,130	,212	**,845**	,054
Quando identifico problemas e/ou sugestões para a organização elas são levadas em consideração pela alta cúpula da organização.	,367	,084	**,801**	,026
Participo da análise ambiental realizada pela organização em que atuo.	-,067	,417	**,557**	,081
Participo das reuniões com os gestores da organização sempre que há discussão sobre análise de cenários.	,423	,187	**,538**	-,292
O valor das relações públicas é mais facilmente percebido em momentos de crise.	,186	,035	,021	**,873**

A partir dessa análise pode-se perceber que a relevância dada às relações públicas, como gestão estratégica, postura e comportamento empresarial, vinculada às tomadas de decisões da alta cúpula da organização ainda é algo a ser conquistado. O fato de ser pensada como um investimento a longo prazo e a demonstração de seus resultados é um desafio aos profissionais e, principalmente, às IES que os diplomam. Em suma, na visão

dos relações públicas sua atuação é relevante e suas considerações são ouvidas, porém o valor e os resultados desse trabalho não são creditados ao esforço de comunicação e de relações públicas. Além dessa conclusão, se torna relevante um esforço para tentar entender porque isso ocorre. Ou melhor, quais seriam as competências necessárias para que esses profissionais pudessem se legitimar nas organizações em que atuam. Assim, buscou-se associar a área de atuação com as competências necessárias para o profissional em sua atuação no mundo do trabalho. Para isso, foram utilizados os fatores identificados na pesquisa e sua associação com as áreas de atuação dos respondentes, competências necessárias e competências constantes nas Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN´s para os cursos de relações públicas. A tabela abaixo resume as associações realizadas pelos autores.

Fatores	**Áreas de Atuação**	**Competências necessárias**	**Competências das DCN´s.**
RP e Estratégia Empresarial	Planejamento Comunicação interna	Compreensão da estratégia organizacional; Mapeamento de públicos; Análise de ambiente; Elaboração e/ou suporte aos objetivos organizacionais; Capacidade de trabalhar com outras áreas; Foco no negócio da organização; Elaboração de planos táticos; Pensamento estratégico.	Específicas: Desenvolver pesquisas, estratégias e políticas que favoreçam a interpretação qualificada da conjuntura sócio-organizacional.
Programas de Comunicação e de relacionamento	Gerenciamento de mídias sociais Assessoria de Imprensa Assessoria de Comunicação Atendimento Produção audiovisual Criação Webdesign Produção de conteúdos Comunicação Interna Mídia Eventos	Mapeamento e relacionamento com públicos; Uso criativo de plataformas digitais; Conhecimentos de canais digitais de comunicação e como utilizá-los para entregar mensagens a audiências de forma correta; Busca constante de aperfeiçoamento das ferramentas de comunicação digital; Constante atualização de conhecimentos em relação a possibilidades de uso da tecnologia; Criação e design de campanhas criativas; Compreensão da cultura e fatores que influenciam outras pessoas.	Gerais: Dominar as linguagens e as técnicas utilizadas no processo de comunicação e nas diversas mídias, articulando as dimensões de criação, produção e interpretação. Específicas: Criar, executar e avaliar planos, programas, campanhas e projetos estratégicos de relações públicas, integrados às demandas organizacionais e da opinião pública. Sistematizar os repertórios necessários à prática profissional, nos âmbitos da gestão de processos comunicacionais, da cultura organizacional e das inovações tecnológicas. Utilizar técnicas e instrumentos adequados ao

			desenvolvimento de atividades específicas: assessoria de imprensa, organização de eventos, cerimonial e protocolo, ouvidoria, comunicação interna, pesquisa de opinião pública e de mercado. Realizar serviços de auditoria, consultoria e assessoria de comunicação de empresas.
Participação na tomada de decisão	Planejamento Comunicação interna	Análise de ambiente; Capacidade de construção de relacionamentos intraorganizacionais; Liderança; Demonstração do valor da comunicação; Colaboração e engajamento; Influenciador, curioso e suscetível a desafios constantes; Articulação e operacionalização da visão e valores organizacionais.	Específicas: Sistematizar os repertórios necessários à prática profissional, nos âmbitos da gestão de processos comunicacionais, da cultura organizacional e das inovações tecnológicas.
RP e Crise	Assessoria de imprensa Assessoria de Comunicação Produção de conteúdos Comunicação Interna	Capacidade de contar histórias, storytelling; Análise de pesquisas e programas de comunicação; Mensuração da efetividade da comunicação; Mensuração do impacto das ações de comunicação; Capacidade de diálogo e demonstração de ações e decisões; Identificação de lideranças capazes de gerar engajamento e motivação entre os funcionários.	Gerais: Atuar em consonância com os princípios éticos de comunicação para a cidadania, considerando as questões contemporâneas sobre temas ligados aos direitos humanos, meio ambiente e sustentabilidade. Específicas: Administrar crises e controvérsias, promovendo ações para a construção e preservação da imagem e da reputação das organizações.

O fator RP e estratégia empresarial, composto pelas afirmações de menores médias, é o fator que tem como destaque a área de atuação de planejamento (principalmente) e comunicação interna. As competências necessárias para a atuação dos profissionais são aquelas vinculadas à gestão e processos mais estratégicos de uma organização. A questão a ser levantada nesse item é que, apesar de a grande maioria dos respondentes não estarem sob a égide das novas DCN´s no momento de sua graduação, ainda há uma lacuna nas competências propostas pelas novas diretrizes. Conforme Delors (1998), faltam

competências para o aprender a conhecer, a capacidade de construir conhecimentos e exercitar o pensamento e o aprender a ser, elaborar pensamentos autônomos e críticos que possibilitem o surgimento de novos paradigmas para os estudos de relações públicas e não apenas o desenvolvimento de estratégias e políticas, a partir de pesquisas, que possibilitem interpretações.

A associação feita com o segundo fator encontrado na pesquisa reforça essa lógica. Os programas de comunicação e de relacionamento possuem várias áreas de atuação dos egressos de relações públicas pesquisados relacionadas a ele. Além disso, são apontadas algumas competências que, conforme os autores, seriam necessárias para o desenvolvimento dessas atividades. Mas vale destacar que a ênfase das DCN´s está, ainda, na operacionalização da comunicação e elaboração de “técnicas”, “planos”, “programas”, “campanhas”, “repertórios”, “instrumentos” e “serviços” de comunicação. Assim, há uma ênfase no aprender a fazer (DELORS, 1998), ou seja, formar-se para o mundo do trabalho.

A participação na tomada de decisão, o terceiro fator, pressupõe aspectos mais pessoais vinculados ao profissional e as relações interpessoais que são construídas nas organizações. Assim, pode-se afirmar que embora as relações públicas enquanto filosofia não foram valorizadas, os profissionais pesquisados têm a percepção de que eles são mais valorizados e participam e contribuem para as tomadas de decisões nas organizações. Ainda assim, em relação às competências apresentadas pelas DCN´s pode-se afirmar que o mesmo problema prevalece. As competências, aqui, deveriam ser formuladas com a compreensão da complexidade do trabalho e da capacidade do profissional de agir, principalmente, em situações não previstas. Entendida assim, conforme Kuenzer (2003) como uma ação cognitiva, afetiva, social, que se torna visível em práticas e ações que se exercem sobre o conhecimento, sobre o outro e sobre a realidade, operacionalizando conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

Por fim, o último fator aborda a gestão de crises, composto por uma única afirmação e que possui nas DCN´s um item específico para essa abordagem no sentido de preservar a imagem e a reputação das organizações.

Considerações Finais

Embora conclusivo, este estudo não busca um fim para a abordagem das relações públicas e as competências necessárias para os profissionais. Pelo contrário, pressupõe um início de discussão em torno do tema e suscita a necessidade de novos estudos e a responsabilidade dos docentes de relações públicas em sua práxis para, a partir dos seus saberes, proporcionar a construção de conhecimento e aquisição de competências no corpo discente.

Assim, que as novas Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN´s não sejam um fim para a proposta de novos cursos ou a atualização de cursos existentes, mas sim um ponto de partida para uma profissão que, por essência, deve lidar com mudanças ambientais constantes em um ambiente complexo e diverso.

Como limitações pode-se apresentar que os respondentes dessa pesquisa eram em sua maioria jovens, com pouco tempo de experiência profissional, com cargos que, de fato, pressupõem funções mais técnicas. Sendo assim, sugere-se que novos estudos relacionados a esse tema possam ser desenvolvidos.

Referências

DELORS, Jacques (org). **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1998.

DEPRESBITERIS, Lea. **Competências na Educação Profissional – é possível avaliá-las?** Disponível em http://www.senac.br/BTS/312/boltec312a.htm, 2005.

FLEURY, M. T. e FLEURY, A. Construindo o conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial 2001: 183-196.

GRUNIG, J. E. 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, contextos e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUENZER, A. Z. As relações entre conhecimento tácito e conhecimento científico a partir da base microeletrônica: primeiras aproximações. **Educar em revista**, Curitiba, v. especial, n. 10, p. 13- 33, 2003.

LATTIMORE, D. et al. **Relações públicas: profissão e prática**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LUCAS, L**.** Relações Públicas e Banco de Dados: novas configurações na interface empresa-cliente. In: FREITAS, R. F. **Desafios Contemporâneos em Comunicação**: perspectivas de relações públicas. São Paulo: Summus, 2002.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Trad. Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SIMÕES, Roberto P. **Relações Públicas:** função política. 3 ed. São Paulo: Summus, 1995.

TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude; LAHAYE, Louise. Os professores face ao saber – esboço de uma problemática do saber docente. **Teoria & Educação**, Porto Alegre, n. 4, 1991.

_____. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 2a edição. Petrópolis: Vozes, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

A *PRÁXIS* DE RELAÇÕES PÚBLICAS: OLHARES TEÓRICOS POSSÍVEIS[1]

Marcelo de Barros Tavares[2]

Resumo

O artigo reflete sobre a *práxis* de Relações Públicas à luz de distintas vertentes teóricas. Pressupondo que a dimensão ampliada da praxiologia (VAZQUEZ, 1977) demanda um olhar reflexivo das práticas cotidianas da atividade na sociedade, o recorte abrange os estudos da excelência (GRUNIG, 2003, 2011, 2013), a função política (SIMÕES, 1995, 2001, 2009) e a teoria crítica e humanista (PERUZZO, 1986, 1998, 2013) para embasar a análise. As convergências e divergências do arcabouço teórico suscitam discussões que podem ser o ponto de partida para novos olhares do campo acadêmico, e um possível repensar do ensino humanista e a emergência do caráter educativo da área.

Palavras-chave: Estudos da Excelência. Função Política. Praxiologia. Relações Públicas. Teoria Crítica e Humanista.

Introdução

Os fenômenos do campo da comunicação são concebidos por meio da *práxis*[3] das diferentes atuações profissionais da área. O comunicador assume um papel no contexto dos estudos, pois ele atua e influencia a prática dos enlaces comunicacionais, presentes na sociedade. Entretanto, a simples reiteração de atividades profissionais revela um viés mecanicista e funcionalista para esta reflexão, e, para tanto, é preciso ampliar a dimensão das relações entre os termos "prática" e "*práxis"*.

[1] Artigo desenvolvido a partir das reflexões da dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, como requisito para a obtenção do grau de Mestre, com o título "O caráter educativo da *práxis* de Relações Públicas: uma leitura humanista da atividade", em março de 2018.

[2] Docente do curso de Relações Públicas do Centro Universitário Ritter dos Reis – UniRitter, Tutor à Distância no curso de Relações Públicas da UNISINOS, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS e Membro do Grupo de Pesquisa Ensino e Prática de Comunicação (GPEPcom) e do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR-PUCRS).

[3] O termo grego, neste artigo, compreende a opinião subjetiva construída por um determinado grupo social, em certo momento histórico. A ocorrência do conceito, perante a filosofia, nasce na obra *A República*, de Platão (2002), configurado como uma crença momentânea que necessita do conhecimento científico para a sua validação.

Para compor um lugar de fala do termo *práxis*, este artigo ancora-se nos estudos de Vazquez (1977), que tratam de uma concepção mais ampliada do que a prática. Em sua obra, o autor evidencia que a "prática" está associada aos usos cotidianos da língua, enquanto a "*práxis*" encontra amparo na terminologia filosófica, pois os condicionamentos sociais da ação estão relacionados com a reação dos sujeitos, e, assim, deixa de ponderar a simples reprodução mecânica e autônoma. Nessa concepção, o artigo associa-se à *práxis* reflexiva (VAZQUEZ, 1977), pois ela se caracteriza pela necessidade da tomada de consciência sobre a prática cotidiana na sociedade, neste caso, refere-se à atividade de Relações Públicas.

O artigo busca refletir sobre a *práxis* de Relações Públicas, à luz de distintas vertentes teóricas. A atividade profissional chega, ao Brasil, com a impressão de um modelo norte-americano que buscava trabalhar as expectativas do relacionamento das organizações com seus diversos públicos. A reprodução foi oriunda de um contexto estadunidense, em que os trabalhadores reivindicavam direitos e relações trabalhistas mais justas, em continuidade às lutas travadas nos anos antecedentes. Com todas as peculiaridades e diferenças de ambas as sociedades (brasileira e norte-americana), a proposta de *práxis* da área estava alicerçada no trabalho de defesa da imagem organizacional – por vezes, que correspondiam aos interesses da organização, noutras, aos interesses do público atingido.

A formação desse cenário de atuação profissional foi marcada pela contribuição de distintas carreiras – e percepções – acadêmicas, pois a área recebeu os esforços de engenheiros, advogados, escritores e diversas outras carreiras que atuavam no contexto das organizações (KUNSCH, 2002). Aos poucos, as empresas começaram a estruturar seus departamentos de comunicação. Ao retomar a história da atividade, Kunsch (2002) aponta que, a partir da segunda metade do século XX, os profissionais envolvidos passam a construir vínculos e espaços de discussão para a troca de ideias e práticas. Nesse contexto, em 1954, é fundada a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), na cidade de São Paulo, com o objetivo de reunir os atuantes da área, e marca o início de um movimento que culminou, 13 anos mais tarde, na consolidação da Lei Federal nº 5.377/67, que regulamentou o exercício profissional de Relações Públicas.

A legislação que regulamenta a profissão (BRASIL, 1967) foi construída no governo militar e possui um texto muito sucinto e genérico para compor as possibilidades da prática das Relações Públicas. Como característica de um texto jurídico, ele tem um viés

funcionalista e se propõe a fixar o que é e o que pode fazer o sujeito que está inserido na área. Os textos de Kunsch (2002) reiteram as atividades da área, no período posterior à construção da legislação vigente, e dão indícios de que ela pode ter influenciado uma perspectiva funcionalista da profissão.

A formação da área passa a ser um fator decisivo para a sua evolução. Para Oliveira (2007), a formação do profissional depende de uma reanálise do campo da comunicação, pois não basta mais, para as Relações Públicas, ficarem atreladas às bibliografias estrangeiras, e tampouco pressupor uma visão funcionalista e mecanicista da comunicação. Para a autora, o ensino da atividade deve estar alicerçado em experiências científicas e reflexivas, e não somente relacionado com as práticas de mercado. “A reflexão na área de relações públicas ainda é tímida e a ação profissional, muito operativa” (OLIVEIRA, 2007, p. 150). Com essa concepção, há possibilidades de repensar o ensino da atividade, frente a um cenário social cada vez mais permeado pela complexidade nas organizações.

A concepção de que as práticas de Relações Públicas são operacionais e funcionalistas é recorrente nos relatos dos profissionais e em algumas literaturas que se detêm a apresentar a função de cada técnica ou estratégia da área. De acordo com Oliveira (2007), são necessários mais movimentos, como os propostos por esta dissertação, que é discutir sobre a *práxis* da área com maior reflexividade. Nesta reflexão sobre a *práxis* de Relações Públicas parte-se da premissa de que a área possui uma atuação que contribui com o desenvolvimento da sociedade. Para tanto, emerge a necessidade de uma contextualização com relação ao seu arcabouço teórico. Assim, o artigo apresenta as vertentes teóricas recortadas a seguir.

Vertentes teóricas para a *práxis* de Relações Públicas

O recorte teórico apresentado pontua os estudos da excelência, dialogados por Grunig (2003, 2011, 2013), a função política, defendida por Simões (1995, 2001, 2009), e a perspectiva crítica e humanista, apresentada por Peruzzo (1986, 1998, 2013). Trata-se de distintas vertentes teóricas, que, por ora, convergem e divergem sobre os olhares da *práxis* de Relações Públicas. A intenção, com esta seleção, foi privilegiar diferentes perspectivas da prática da atividade e contemplar uma análise diversificada.

Os estudos de excelência em Relações Públicas emergem nos Estados Unidos, ainda na década de 1980, com o intuito de identificar a importância da atividade para as organizações. O trabalho foi capitaneado pelo pesquisador James Grunig, que coordenou um grupo de profissionais que estabeleceu contato com diversas empresas do contexto norte-americano. A teoria foi concebida sobre as concepções da eficácia organizacional e, portanto, está ancorada no campo do conhecimento da Administração. Entretanto, os estudos estão centrados nas práticas da área, nos contextos organizacionais:

> As relações públicas também têm sido definidas mais por suas técnicas do que por sua teoria. Os profissionais em boa parte eram especialistas num grande número de técnicas. Eles sabiam como conseguir a cobertura dos meios de comunicação, preparar *press releases*, redigir discursos, criar folhetos, produzir vídeos institucionais, atuar como lobistas, organizar eventos especiais, ou redigir relatórios anuais (GRUNIG, 2011, p. 18).

As Relações Públicas configuram uma atuação profissional estruturada por técnicas e estratégias, de acordo com Grunig (2003). Contudo, no ambiente acadêmico, alguns estudos têm caminhado na direção de ponderar e entender o papel estratégico da atividade. Nessa esteira, é desenvolvida a percepção de que a área pode compor elementos para a comunicação no contexto das organizações, pois, para o autor, o profissional possui um caráter gerencial, além da função técnica, e, portanto, necessita de um aporte teórico sobre sua *práxis*.

Com o objetivo de somar diferentes correntes teóricas sobre as Relações Públicas e redimensionar os conhecimentos teóricos da atividade, firma-se a Teoria Geral da Excelência, proposta por Grunig (2011).

A construção da teoria de excelência está diretamente ligada às teorias organizacionais. Para tanto, Grunig (2011) relata que os olhares das organizações estão direcionados em “(a) a perspectiva modernista, (b) a simbólico-interpretativa e a (c) pós-moderna” (GRUNIG, 2011, p. 23). O primeiro viés está relacionado com as teorias clássicas do campo da Administração, em que os fluxos possuem caráter objetivo. O segundo olhar entende que os fatos e acontecimentos têm uma característica subjetiva, e passa a ser decisiva a participação dos sujeitos. O terceiro e último aspecto revela a percepção do significado e da interpretação realizada pelos indivíduos que interagem no cenário organizacional. E, partindo dessa premissa, emergem os aspectos da excelência na atividade de Relações Públicas, atrelados à eficácia organizacional, mas que ponderam aspectos da *práxis* no contexto social.

Com esse olhar, fomentado pela eficácia organizacional oriunda do campo da Administração, Grunig (2011) apresenta o valor da *práxis* da área para os estudos de excelência. Há, de acordo com o autor, uma tentativa de valoração das técnicas de Relações Públicas, mas a corrente teórica firma a concepção de que os relacionamentos não podem ser valorados, apesar de possuírem um papel estratégico, no contexto das organizações.

Os estudos de excelência, mesmo tendo sido desenvolvidos na realidade da sociedade – e das organizações – norte-americana, têm reflexos em pesquisas realizadas em outros países, inclusive no Brasil. Alguns autores da área da comunicação estratégica, especialmente da área de Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, refletem, em seus textos, concepções dos Estudos de Excelência, como Ferrari (2011), que pontua que "[...] não se trata apenas de uma atividade ou de um campo de atuação profissional. É também uma filosofia e um processo [...]" (FERRARI, 2011, p. 159).

A escolha deste aporte teórico fundamenta a concepção de que as Relações Públicas convergem para uma dimensão mais ampliada do que o viés operacional da comunicação organizacional. Os estudos de excelência contribuem com a dimensão da comunicação participativa, das estruturas orgânicas, de um modelo simétrico e igualitário no processo das organizações com seus públicos e com a sociedade. Esse recorte revela a percepção de que a atividade se configura em uma possibilidade de gestão eficaz, em contextos organizacionais e sociais. A vertente dialogada por Grunig (2003, 2011, 2013) prevê que a *práxis* de Relações Públicas seja voltada para o diálogo e o processo de escuta dos mais distintos públicos, e a excelência estará presente no cenário organizacional que incentivar a participação de todos os sujeitos envolvidos.

Os cenários organizacionais, entretanto, precisam ser pensados e refletidos com vistas a todas as relações de poder existentes no cenário. A atuação da área de Relações Públicas em ambientes corporativos implica uma perspectiva teórica que dê conta do caráter estrutural, pressupondo o viés político da sua *práxis*. Neste sentido, o artigo elenca a função política para compor o recorte teórico desta reflexão.

A proposta da teoria da função política organizacional das Relações Públicas foi concebida por Roberto Porto Simões, como fruto da sua tese de doutorado, realizada no Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). A intenção do pesquisador foi estruturar uma rede teórica da

atividade a partir da prática, estabelecendo conexões entre a *práxis* do mercado e do campo acadêmico.

O autor reflete sobre a legalização da profissão, pois, para ele, "[...] a sociedade somente legaliza e institucionaliza uma profissão se ela se propõe [...] resolver alguns problemas ou deficiência [...]" (SIMÕES, 2009, p. 145). Amparado pelo pensamento sistêmico, Simões (1995) apresenta a iminência do conflito como uma das causas da existência da atividade de Relações Públicas, e a sua gestão é caracterizada por diferentes níveis da *práxis*.

A teoria da função política emerge desse contexto, em que os profissionais atuantes no mercado precisavam de uma rede teórica que desse a sustentação para a *práxis* das Relações Públicas. Mesmo após mais de 20 anos da sua tese, a obra de Simões (1995) ainda se traduz como uma das únicas vertentes teóricas da atividade, elaboradas no Brasil. Em sua tese de doutorado (SIMÕES, 1993), o autor pressupõe uma proposta de arcabouço básico da rede teórica, em que analisa a práxis de Relações Públicas, a partir de determinados aspectos que servem como exemplificação e contextualização na descrição de uma teoria. Tratam-se de aspectos, pontuados pelo autor, que se tornaram constructos da atividade, devido ao seu grau de compreensão e pela inovação no campo científico da área.

Os doze constructos de Relações Públicas refletem um mapeamento para o estudo da *práxis* da atividade e constituem a função organizacional política. Ao ponderar sobre as funções operacionais da atividade, Simões (1995) transcende o paradigma funcionalista e coloca em centro a discussão das relações de poder. Os constructos estabelecem os componentes como o grupo de sujeitos envolvidos e a perspectiva é que a *práxis* pode "[...] legitimar as ações organizacionais de interesse público [...]" (SIMÕES, 1995, p. 191). A partir de interesses comuns – entre organização e seus públicos –, o autor fundamenta os objetos – material e formal – como frutos da relação de cooperação/conflito, na função política organizacional. Para os níveis de problemas no contexto, Simões (1995) propõe a dicotomia entre a satisfação e a insatisfação, que gera um descontentamento e afeta a expectativa do relacionamento.

Contudo, um importante constructo, na função política de Simões (1995), é a relação entre as bases de poder. Para o autor, podem-se tomar três perspectivas: a primeira, fundamentada pela ação, em que o sujeito legitimado toma as decisões que "[...] se enquadram em aspectos do bem comum e visam interesses legítimos de ambas as partes

[...]" (SIMÕES, 1995, p. 150). A segunda alternativa é pontuada pela comunicação, que tem o poder de informar, seduzir, persuadir e provocar o início de uma negociação no conflito de interesses. O terceiro viés é a base coercitiva, em que pode se estabelecer um estímulo – positivo (recompensa) ou negativo (punição) – para a tomada de decisões dos atores envolvidos.

Simões (2009), ao produzir sua última publicação acadêmica, reafirma que a informação é a base das *práxis* de Relações Públicas. A partir dela, os sujeitos decidem ou são influenciados para a tomada de decisões no cotidiano organizacional e social. A ética está fundamentada na "[...] busca da legitimidade da ação organizacional [...]" (SIMÕES, 2009, p. 154). Com relação à estética, pontuam-se todas as questões de como fazer e fazer bem feito, especialmente nos ambientes organizacionais. Esses dois constructos são primordiais para a atividade:

> A ética sustenta-se na busca da legitimidade da ação organizacional e, no que diz respeito ao discurso do profissional, na informação para os públicos e na sua liberdade de decisão. Quanto à estética, a definição operacional da atividade de Relações Públicas desde há muito prescreve que, antes de justificar ou explicar as ações organizacionais, deve-se "arrumar a casa", ponde em prática políticas organizacionais juntas (SIMÕES, 2001, p. 61).

A rede teórica, formulada por Simões (1995) e aprimorada em suas obras posteriores, revela a concepção de diversas correntes dos estudos das relações de poder. Para o autor, ele está intrínseco nas relações dos sujeitos, em qualquer espaço da sociedade, o que constitui a matriz teórica das Relações Públicas. Se, à atividade, cabe a gestão de relacionamentos, deve caber a ela, também, gerenciar as relações, permeadas por formas simbólicas de poder. Dessa dimensão, nasce a teoria da função política, ou, ainda, sua evolução micropolítica, em que "[...] além de tratar de relações de poder entre dois ou mais elementos, analisa e interfere na relação, de maneira específica, com cada grupo de interesse [...]" (SIMÕES, 2001, p. 75).

O esteio dessa concepção teórica é substancial e está voltado para a perspectiva sistêmica que busca estudar a estrutura e os processos, na sociedade moderna, e se revela como uma das referências do autor. A teoria política de Simões (1995, 2001, 2009) e os estudos da excelência de Grunig (2003, 2011, 2013) possuem convergências e divergências em suas proposições. As similaridades ficam por conta da noção e cuidado na eficácia da *práxis*, pois pressupõem que a atuação da atividade deve privilegiar a excelência e a estética das suas ações. Os pontos em que as vertentes divergem são

relacionados às bases teóricas e contextos de estudo, momento em que as relações de poder (SIMÕES, 1995) não podem ser, claramente, apuradas na cultura participativa de excelência (GRUNIG, 2011).

A *práxis* de Relações Públicas suscita também uma perspectiva humanista, pois o cerne da atividade está diretamente ligado com o relacionamento, dentro do escopo da gestão da comunicação. Neste sentido, a terceira corrente teórica de Relações Públicas selecionada, neste recorte, é a denominada teoria crítica e humanista, e tem em Peruzzo (1986, 1998, 2013) sua referência nos estudos feitos no Brasil. A autora retoma o processo histórico da atividade, no país, e pontua que no "[...] avanço da industrialização que as Relações Públicas florescem no Brasil. Num contexto em que é almejada a harmonia social [...]" (PERUZZO, 1986, p. 27). Fundamenta-se, nesse viés, um olhar dialético para uma análise mais ampliada do processo histórico.

Peruzzo (1986) discute as características da *práxis* de Relações Públicas, durante o início do século XX, no Brasil, e contextualiza que se tratava de uma estratégia para que a mensagem organizacional fosse trabalhada, junto à opinião pública. Nessa perspectiva, a atividade passa a defender os ideais e a lutar pela causa dos interesses da organização, e a harmonia social não está diretamente ligada às expectativas do público. Há, então, uma convergência entre a atividade e as relações humanas, firmadas nesses ambientes organizacionais:

> Nas empresas, relações humanas e Relações Públicas se complementam. É comum a existência de setores de relações industriais, desenvolvimento de pessoal, treinamento, serviço social, imprensa, comunicação social, relações públicas, etc., e, é claro, não sobrepondo uns aos outros nem existindo todos estes setores numa mesma empresa (PERUZZO, 1986, p. 30).

Ao aprofundar mais a epistemologia da *práxis* de Relações Públicas, Peruzzo (1986) reflete sobre as convergências e apropriações com a área da publicidade e propaganda. No entanto, as definições são divergentes, pois a publicidade informa e trabalha a persuasão. Já a propaganda concebe a propagação de ideias. O que ocorre, segundo a autora, é uma apropriação, por parte das Relações Públicas, da persuasão, no sentido de criar um discurso organizacional que busque um impacto com o público-alvo.

Nessa dicotomia entre a teoria e a prática profissional, Peruzzo (1986) avalia que as Relações Públicas deveriam atuar no relacionamento da organização com seus públicos, evidenciando seus interesses e mediando os possíveis conflitos. No entanto, percebe-se

que as práticas da área colocam as expectativas da organização em primeiro lugar e, assim, deixam o interesse público em segundo plano:

> A grande contradição está entre as Relações Públicas em seu conjunto e a realidade social [...] têm como pressuposto a igualdade social. Porém, na realidade, no social existem contradições, o real é desigual e antagônico. Então, na prática as Relações Públicas querem harmonizar as desigualdades e na teoria baseiam-se na igualdade, admitindo, (teórica e praticamente) apenas conflitos, desarmonias ou desajustamentos de interesses [...] a prática não consegue concretizar seu objetivo de estabelecer a compreensão mútua (PERUZZO, 1986, p. 52).

As Relações Públicas possuem, nessa visão crítica, uma correlação com o ideal da burguesia, que, ao alicerçar um modo de produção capitalista, entende que os sujeitos de um determinado grupo social são distintos. Dessa forma, a tão almejada harmonia social se revela uma relação injusta. Nesse ponto, a atividade tem um papel importante, pois contribui "[...]para camuflar os conflitos de classe e educar a sociedade na direção ideológica burguesa para preservar a dominação do capital sobre o trabalho [...]" (PERUZZO, 1986, p. 55).

A percepção da autora é fundamentada pelas reflexões de Karl Marx e Friederich Engels, que são autores que discutiram as relações da classe dominante e a classe trabalhadora, em uma crítica ao modo de produção capitalista. Assim, para Peruzzo (1986), solidifica-se a percepção de que as Relações Públicas não têm neutralidade, no contexto organizacional, e representam um estereótipo ideal para a propagação dos ideais capitalistas, que fomentam a alienação da sociedade, inibindo o desenvolvimento pessoal dos sujeitos.

Na evolução desse viés, a *práxis* das Relações Públicas também lida com o capital social das organizações, que, por sua vez, atua na sociedade. Logo, há um estreitamento dessas dimensões. Sobre o conceito de capital social e as relações comunicativas, Matos (2009) diz que o conhecimento e as interações permeiam o cotidiano dos sujeitos, na esfera pública, e tornam-se um novo aspecto de preocupação da atividade:

> O modo como percebemos e interpretamos o mundo depende de um tipo de conhecimento partilhado que é constituído nas conversações rotineiras que nos permitem viver junto, interagir com os outros. Esse conhecimento proporcionado pela conversação cotidiana é também responsável pela formação da opinião pública (MATOS, 2009, p. 81).

Os sujeitos passam a receber uma nova concepção da teoria crítica e fundamenta-se uma visão mais ampliada: a humanista. Ao estudar os movimentos sociais e desenvolver pesquisas sobre a comunicação popular, Peruzzo (1998) evolui essa perspectiva e passa

a centrar nas ações do sujeito, pois “[...] a participação da população nas decisões [...] implica o exercício de poder em conjunto [...]” (PERUZZO, 1998, p. 77). Assim, os indivíduos, dentro de determinada esfera pública, se organizam e produzem efeitos simbólicos para socializar a informação e o conhecimento.

As Relações Públicas e sua *práxis,* dentro do contexto organizacional, vão estimular a difusão do conhecimento e a emergência da cidadania, em um conjunto social que reage diferente ao modo de produção capitalista. Para Peruzzo (1998), o público assume um papel decisivo no cenário de uma sociedade e revela, na comunicação popular, uma possibilidade de rediscutir as relações de poder. Há diferentes percepções para repensar as práticas de Relações Públicas na sociedade, e não apenas no contexto empresarial.

O contraponto entre a visão da comunicação em favor do privado, para a comunicação popular, possibilitou uma transição do viés crítico para o olhar humanista, percebido na evolução das pesquisas de Peruzzo (1986, 1998, 2013) e são pontuadas, nesse recorte teórico. Para a autora, a comunicação assume um caráter transformador para os sujeitos de uma determinada sociedade, estimulando a participação, valorizando a cidadania e priorizando uma comunicação participativa.

As pesquisas de Peruzzo (2013) evoluem para diagnosticar os fundamentos teóricos das Relações Públicas para o terceiro setor. A autora torna-se referência, na atuação da área em organizações não governamentais, produzindo reflexões sobre a *práxis* desvinculada dos interesses organizacionais. O profissional pode “constituir-se um representante ou mediador de organizações comunitárias ou movimentos sociais, mas um facilitador, de modo a fazer com que esses se autorrepresentem” (PERUZZO, 2013, p. 98). As práticas da atividade podem configurar uma comunicação mobilizadora e incentivar a participação dos públicos envolvidos com essas organizações. A evolução de Peruzzo (1986, 1998, 2013) na teoria crítica e humanista ainda permanece e não se considera uma teoria acabada, pois ainda há a previsão de desdobramentos desses estudos.

O artigo contempla, assim, uma triangulação entre três diferentes aportes teóricos da área, que possa dar sustentação à análise da pesquisa empírica, sem esvaziar, evidentemente, outras discussões e aportes da atividade, no Brasil e no mundo. Configuram-se, então, visões por vezes distintas, e, por vezes, complementares, para dar sustentação para a análise da percepção das práticas no campo.

As convergências destas proposições configuram os conceitos da *práxis* de Relações Públicas, elaborados neste artigo, que a contextualiza, à luz de diferentes teorias. Esse movimento reflete o recorte teórico, que fica descrito no quadro abaixo.

Quadro 1 – Conceitos da *Práxis* de Relações Públicas

Conceito	Aspectos do Termo
Estudos da Excelência	Os estudos da excelência contribuem com a dimensão da cultura participativa, das estruturas orgânicas, de um modelo simétrico e igualitário no processo das organizações com seus públicos e com a sociedade. Esse recorte revela a percepção de que a atividade se configura em uma possibilidade de gestão eficaz, em contextos organizacionais e sociais, e na simetria dos relacionamentos.
Função Política	A teoria da função política emerge do contexto em que a área necessitava de uma rede teórica que desse a sustentação para a sua prática. Os constructos da *práxis* de Relações Públicas contribuem para as relações de poder estabelecidas dentro das organizações e conjecturam a função política organizacional exercida pelo profissional da área. Destaque para as relações de poder estabelecidas pelos profissionais nos ambientes organizacionais e pela ação respaldada pela ética e estética.
Teoria Crítica e Humanística	A perspectiva crítica percebe que a *práxis* das Relações Públicas são voltadas para o modo de produção capitalista e camufla os conflitos de classe presentes nas organizações. Nesse sentido, as expectativas das empresas se sobressaem às expectativas dos seus públicos. Do ponto de vista dialético, o sujeito pode construir uma participação social e desenvolver sua cidadania, e, assim, constituir uma comunicação popular centrada no indivíduo e suas necessidades, em prol da harmonia social.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Grunig (2003, 2011, 2013), Simões (1995, 2001, 2009) e Peruzzo (1986, 1998, 2013).

Nos estudos da excelência, percebe-se um forte viés do campo da Administração e as noções de eficácia e eficiência carregam a espinha dorsal da teoria. Entretanto, ela desenvolve as concepções de um sistema orgânico, com menor orientação mecanicista, e, assim, estimula uma comunicação participativa e preocupada com a satisfação dos públicos. Dessa vertente, é enfatizado o conceito de cultura participativa, na medida em que a *práxis* de excelência da área deve estimular a simetria – outro conceito apropriado – dos relacionamentos com os públicos de interesse, no contexto organizacional.

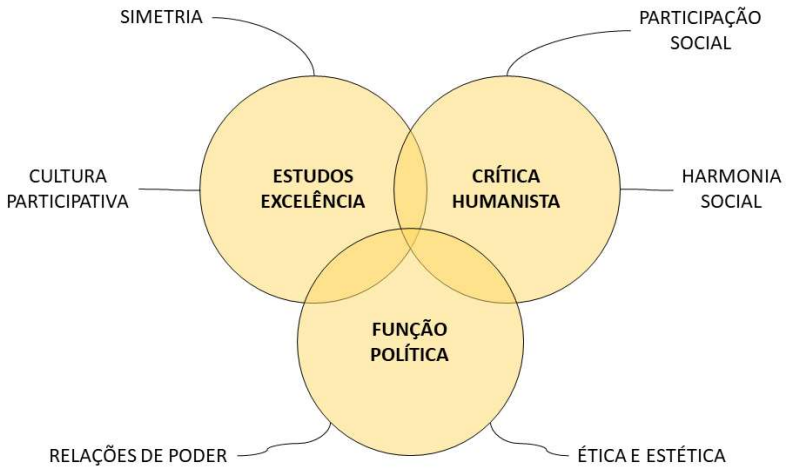
Na teoria da função política, fica demarcada a dimensão das relações de poder e, ancorada na perspectiva sistêmica, a atividade estrutura as organizações em diversas funções. Não existe a noção clara de uma possível função educativa, mas há a noção de que a *práxis* de Relações Públicas estabelece um papel político nos ambientes organizacionais, e, assim, tem um reflexo na sociedade. Firma-se que há iminência do conflito e, nesse aspecto, a comunicação não necessariamente se caracteriza pelo consenso – muito pelo contrário, ela passa a ser construída nas divergências dos interesses individuais. Dessa vertente, obtém-se o conceito de relações de poder, atribuídos como um dos constructos do arcabouço básico da rede teórica, além da ética e estética como aspectos para análise da percepção da *práxis* de Relações Públicas na sociedade.

A teoria crítica e humanista reflete uma visão de mundo dialética e questionadora para contrapor uma possível *práxis* a favor do capitalismo e dos interesses organizacionais. Embora seja uma construção da década de 1980, ainda traduz pontos cruciais da atual sociedade brasileira. Entretanto, a evolução da corrente teórica para a comunicação popular traz novas possibilidades de estudos da atividade. A função estratégica da mediação de conflitos torna-se um viés tangível para as Relações Públicas, nesse olhar mais humanista da prática e da sociedade. Dessa vertente, elencam-se os conceitos de participação social e harmonia social, em que os indivíduos podem utilizar a *práxis* de Relações Públicas para incentivar a interação dos demais membros de um grupo social e, assim, agir em favor dos interesses dos públicos. A sinergia destas distintas vertentes, e seus conceitos são identificados na figura a seguir.

A figura 1 sintetiza a percepção dos conceitos elencados nas diferentes vertentes teóricas. Além disto, estão contemplados os aspectos de cada teoria, a fim de convergir para futuras reflexões da *práxis* de Relações Públicas. Especialmente por se tratar de um campo acadêmico em construção, a atividade necessita refletir a sua prática a partir de

constructos teóricos, e assim distanciar-se do olhar funcionalista e operacional. Trata-se de um movimento de reconhecimento das possibilidades teóricas, que podem ser apuradas e estudadas em estudos empíricos, nos mais variados cenários.

Figura 1 – Vertentes teóricas da *Práxis* de Relações Públicas



Fonte: elaborado pelo autor com base em Grunig (2003, 2011, 2013), Simões (1995, 2001, 2009) e Peruzzo (1986, 1998, 2013).

Considerações preliminares

Os estudos da excelência, dialogados por Grunig (2003, 2011, 2013), caracterizados como frutos de pesquisa sobre ambientes organizacionais, contemplam o conceito da cultura participativa, e tratam de uma perspectiva orgânica, porém ainda utópica dada às possíveis condições de alguns ambientes organizacionais. A função política, defendida por Simões (1995, 2001, 2009), por ser constituída entre as conexões do mercado e da academia, prevê a noção das relações de poder, e fundamenta o viés político da atividade. A teoria crítica e humanista, apresentada por Peruzzo (1986, 1998, 2013), implica o olhar dialético e questionador, em que a área estimula a cidadania e a harmonia social.

A interface com outros campos do conhecimento, demandam que a atividade necessita vislumbrar melhor o seu papel social. Afinal, a leitura humanista reflete que os relacionamentos pressuponham o uso da empatia. Dos textos normativos até as formações

discursivas dos coordenadores, percebe-se a ocorrência do papel social das Relações Públicas. Desvincular-se do viés voltado ao capital (PERUZZO, 1986, 1998, 2013) torna-se um desafio – ainda – importante para os sujeitos da área. As possibilidades de reconhecimento da sociedade podem surgir, de forma mais efetiva, quando a atividade propiciar novos resultados.

O movimento de unir correntes que divergem identifica possíveis convergências para o campo. Há possibilidades para um repensar do ensino humanista, pois a práxis pode ser refletida a partir da formação da área. Ainda se destaca a dimensão de um caráter educativo na prática das Relações Públicas, e um desenvolvimento de novos estudos científicos para as vertentes teóricas apresentadas neste artigo.

Referências

BRASIL. Lei nº 5.377 de 11 de dezembro de 1967. Disciplina a profissão de Relações Públicas e dá outras providências. **Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil**, Brasília, 1967.

FERRARI, Maria Aparecida. Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio (Org.). **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 153-174.

GRUNIG, James E. A strategic management approach to reputation relationships and publics: the reserch heritage of the excellence theory. Jeong-Nam Kim, Chun-ju Flora Hung-Baesecke, Sung-Un Yang, and James E. Grunig. In: CARROLL, Craig E. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2013. p. 197-212.

_____. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio (Org.). **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 15-124.

_____. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 24, n. 39, p. 67-92, jan./jun. 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. História das Relações Públicas no Brasil: retrospectiva e aspectos relevantes. **Revista Idade Mídia**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 120-125, nov. 2002. Disponível em: <http://docplayer.com.br/3409451-Historia-das-relacoes-publicas-no-brasil-retrospectiva-e-aspectos-relevantes.html>. Acesso em: 15 ago. 2017.

MATOS, Heloiza. **Capital social e comunicação:** interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Formação acadêmico-profissional em relações públicas: uma perspectiva contemporânea. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Ensino de comunicação:** qualidade na formação acadêmico-profissional. São Paulo: ECA-USP/ Intercom, 2007. p. 141-152.

PERUZZO, Cicília Krohling. Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. **Revista Famecos:** mídia, cultura e tecnologia. Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 89-107, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/13641>. Acesso em: 22 jan. 2018.

PERUZZO, Cicília Krohling. **Comunicação nos movimentos populares:** a participação na construção da cidadania. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. **As Relações Públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.

PLATÃO. **República.** Rio de Janeiro: Best-Seller, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações Públicas:** história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Relações Públicas e micropolítica.** São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Relações Públicas:** Função Política. São Paulo: Summus, 1995.

_____. **Relações Públicas e seus fundamentos em micropolítica**. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1993.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Filosofia da Práxis.** 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

INSTITUCIONALIZAÇÃO E MATRIZ EPISTEMOLÓGICA: POR UMA HISTÓRIA SOCIAL DO CAMPO CIENTÍFICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS (2001-2005)

Talles Rangel Rodrigues [1]

Resumo

Este trabalho traz parte dos resultados finais de uma pesquisa de mestrado defendida no PPGCOM da ECA-USP. O objetivo central buscou compreender como o tempo histórico reverberou tanto na institucionalização do campo científico da comunicação organizacional e relações públicas como nas práticas já institucionalizadas. Nesse sentido, este artigo apresenta os resultados de uma matriz de análise própria que se debruça sobre o período denominado estruturante (2001-2005) do campo científico da comunicação organizacional e relações públicas. O corpus da pesquisa foi constituído pelas teses de doutorado defendidas na linha de pesquisa Políticas e Estratégias do programa de Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. O estudo ancora- se no paradigma da história social das ciências. Metodologicamente, delineou-se uma dimensão quantitativa na coleta de dados secundários e uma fase qualitativa na composição de dados primários por meio de entrevistas.

Palavras-chave: História Social; Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Epistemologia.

Introdução

Este trabalho apresenta parte dos resultados quantitativos finais de uma pesquisa de mestrado defendida, em setembro de 2017, no âmbito do programa de pós-graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. Tendo como corpus o conjunto de 39 teses defendidas na linha de pesquisa Políticas e Estratégias de

[1] Doutorando em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (ECA-USP), mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, especialista em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP. Jornalista pela Universidade Federal de Rondônia. E-mail: talles.rangel@usp.br .

Comunicação do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, no interstício de 2001 a 2015, a pesquisa buscou compreender como o campo científico da comunicação organizacional e relações públicas se inter-relacionava com seu tempo.

Paralelamente, na dimensão dos objetivos específicos, o trabalho fez um levantamento das temáticas de pesquisa emergidas nas teses, os recursos metodológicos empregados em tais estudos, bem como uma sondagem em relação ao gênero dos pesquisadores que defenderam as teses que formam nosso corpus. Neste artigo, apresenta-se apenas uma parte dos resultados da dissertação. Essa parte aqui delineada compreende o levanto das teses referentes ao primeiro (2001-2005) dos três quinquênios (2001-2015) que a dissertação abordou.

No plano teórico, nosso estudo ancorou-se, primeiramente, no paradigma da história social das ciências a partir dos estudos de Pestre (1996;1995), Kuhn (2012), Latour (1997) e Dantes (2005) assim como nos estudos teóricos e levantamentos históricos já delineados no campo epistemológico da comunicação por meio dos trabalhos de Lopes (2001; 2004; 2006). Na dimensão do campo científico da comunicação organizacional e relações públicas, buscamos lastro nos estudos e construções históricas do campo dos trabalhos de Kunsch (1997; 2015). Todas essas frentes teóricas foram alinhavadas na perspectiva da formação de campo científico a partir da seminal obra de Bourdieu (1976; 1982).

Metodologicamente, nosso estudo toma caracterização e forma a partir de dois eixos fundamentais que se completam. No primeiro momento edificamos uma dimensão quantitativa que compreendeu a compilação dos dados secundários que foram alinhavados por meio da seleção de teses de doutorado da linha de pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação do PPGCOM da ECA-USP, no período de 2001 a 2005 para nossa análise. A segunda dimensão qualitativa tratou de analisar as respostas de alguns professores donde foram extraídos os dados primários. Tais dados foram obtidos por meio de entrevistas com os atores sociais que fazem parte do campo científico e do processo de institucionalização das Relações Públicas, como profissão e como área de conhecimento, e da Comunicação Organizacional. Nesse sentido, no tocante à abordagem do método, esta investigação se apresenta como quantitativo-qualitativa, usando como procedimento o levantamento de dados e a participação de professores.

Em relação aos objetivos, este trabalho entra na taxonomia de Gil (1999) por meio de duas instâncias. A partir da fase quantitativa, correspondente à abordagem, a pesquisa

caracterizou-se por natureza descritiva a partir dos dados secundários extraídos das teses de doutorado selecionadas no período mencionado. Doravante à dimensão qualitativa da abordagem, nosso trabalho também permeou a dimensão analítica. Assim, com relação os nossos objetivos de pesquisa, este trabalho caracteriza-se como descritivo-analítico. O terceiro eixo de taxonomização de pesquisa delineado por Gil (1999) versa em relação às fontes dos dados da investigação. Nesse eixo de raciocínio, nossa investigação se caracteriza majoritariamente por pesquisa bibliográfica, uma vez que os dados principais foram obtidos a partir de teses de doutorado selecionadas. Ainda que as fontes desta pesquisa não se limitem às teses, mesmo tendo essas sido o escopo, nossa investigação também buscou subsídios nos atores sociais que acompanharam o desenvolvimento do campo científico das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional. Poder-se-ia dizer que esta pesquisa, no tocante às fontes, é também de campo, visto que se foi a campo alinhavar dados primários. Sem embargo, entendemos que mesmo as entrevistas configurando parte fundamental do estudo, ainda a nosso ver, trata-se de pesquisa bibliográfica quanto às fontes na medida em que as entrevistas foram realizadas no sentido de melhor problematizar e compreender a medula do corpus de pesquisa que são as teses de doutoramento. Nesse sentido, os dados primários produzidos por meio das entrevistas só se justificam pela melhor problematização e compreensão do corpus formado pelas teses de doutorado, portanto bibliográfica. Desta forma, em âmbito sintético, esta pesquisa se caracteriza como quantitativo-qualitativa, descritivo-analítica e bibliográfica.

Este artigo foi estruturado em duas grandes partes. Na primeira tecemos um panorama dos conceitos com os quais sustentamos teoricamente o estudo e na segunda parte apresenta-se os resultados[2].

Dos Conceitos Teóricos

Em sentido lato, nossa pesquisa visou compreender como o campo científico da Comunicação Organizacional e Relações Públicas se tensionava com seu tempo histórico. Nesse eixo de raciocínio, significa compreender a dialética que tensiona bidirecionalmente o campo científico em relação a seu tempo histórico, bem como o tempo histórico em

[2] Os atores sociais do campo são professores que fizeram parte da consolidação dos estudos pós-graduados em relações públicas e comunicação organizacional. Realizamos um total de 4 entrevistas semiestruturadas com os docentes: Sidinéia Gomes Freitas, Margarida Maria Krohling Kunsch, Heloiza Helena Matos e Nobre e Fábio França. Neste artigo, por uma questão de recorte e enquadramento, vamos nos deter apenas nos dados quantitativos. Não vamos apresentar a parte qualitativa que são as entrevistas.

justaposição ao campo científico, este último o da Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Essa bidirecionalidade é fulcral na problematização de qualquer prática científica quando vista pela ótica da História das Ciências. Dessa forma, articulamos sobremaneira alguns conceitos como o de campo, visto em Bourdieu (1976), que nos serviu de ponte entre a história social das ciências e os estudos de Comunicação.

***

O trabalho científico existe no Brasil desde a chegada dos europeus ibéricos à antiga "América portuguesa". Essa afirmação provocativa e, em certo sentido axiomática, é importante na medida em que nos obriga a afastar o anacronismo no tocante à atividade científica em terras brasileira. Isto porque essa noção mais contemporânea de ciência desenvolveu-se mais recentemente. Sem embargo, é pertinente destacar que desde o séc. XVI houve "viagens exploratórias, com registros sobre a fauna e a flora locais, estudos sobre a cultura e as línguas indígenas, realizações de observações astronômicas por jesuítas aqui sediados entre outras" (DANTES, 2005, p. 01). Esse registro nos apresenta os primórdios não só da atividade científica no Brasil, mas também a noção que se tinha de ciência à época.

Se, por um lado, desde os primórdios da edificação da sociedade brasileira há presença e desenvolvimento de trabalhos científicos, por outro, há uma corrente mais contemporânea que busca compreender a questão da presença científica como desenvolvimento de saberes socialmente constituído. É a partir daí que se passa a refletir sobre o contexto social incidindo diretamente na produção científica. Esse movimento historiográfico desenvolveu-se de tal maneira que, conforme explica Dantes (2005, p. 01), "a partir dessa conceituação, cresceu de forma significativa, em nível mundial, a produção em história social da ciência. Também ganharam reconhecimento, e vêm crescendo de forma acelerada, os estudos sobre os mais variados países de todos os continentes". Essa concepção historiográfica de se problematizar o fazer científico constitui o que se convencionou chamar de História Social das Ciências.

A partir da década de 1970, a História das Ciências passou a enveredar por uma linha mais contestatória que buscou redesenhar a medula vertente da noção de prática científica e "tais abordagens foram o resultado de um trabalho de um grupo que atuou de

maneira bastante coordenada até a metade dos anos 1980, grupo esse formado por jovens sociólogos, antropólogos, filósofos e historiadores, cujo núcleo era britânico" (PESTRE, 1996, p. 04). Esse movimento é justamente responsável por uma espécie de câmbio epistemológico no âmbito da História das Ciências. Se numa dimensão anterior, os trabalhos historiográficos se voltavam para os grandes cientistas, bem como para os grandes inventos, conforme já asseverara Dantes (2005), a partir a atuação deste grupo a História das Ciências se redesenhou na medida em que:

> O objeto da investigação (a ciência) tendo sido radicalmente definido, novas maneiras de abordá-lo surgiram, objetos diferentemente recortados apareceram, novas questões legítimas emergiram. Num certo sentido, guardadas as proporções devidas para uma disciplina de menor amplitude, a História das Ciências se encontra hoje em uma posição homóloga àquela que prevaleceu nos anos 1930 para a História em seu conjunto. Seja porque Marc Bloch, Lucien Fèbvre e outros redefiniam o que eram os objetos legítimos da disciplina, seja porque propunham submeter a seu domínio uma gama de atividades até então mantidas fora de sua jurisdição, seja ainda porque anexavam outras práticas disciplinares, eles abriam um espaço novo a conquistar ofereciam à sagacidade do historiador a possibilidade de historicizar práticas até então não consideradas por ele. (PESTRE, 1996, p. 05).

Nesse contexto desenhado por Pestre (1995; 1996), vê-se a emergência de dois importantes pontos teóricos delineados por Latour e Woolgar (1997) que trata de aproximações etnográficas para se compreender o saber científico. Dessa maneira, uma das questões centrais, a nosso ver, acerca das ideias em torno da Vida de Laboratório (1997), reside não apenas na experiência de campo que os pesquisadores estiveram imersos, mas, sobretudo, a crítica metodológica do olhar. A partir de uma autorreferência crítica, aquele trabalho articulou possibilidades e limites da atuação etnográfica no âmbito de um trabalho de campo no ramo da história das ciências, bem como engendrou os repertórios da filosofia e sociologia das ciências.

Essa dimensão apontada por Latour e Woolgar (1997) enxerga consonância em argumento delineado por Kuhn (2012) acerca do dogma na investigação científica, segundo o qual as dimensões sociais imanentes do fazer científico que é notoriamente ressignificado pelos valores dos cientistas, bem como do espaço social que que determinada teoria ou que determinado campo é edificado. Nesse sentido, para Kuhn (2012) o resquício mais remoto do dogma começa a ser percebido já na educação dos cientistas a partir de dois elementos: a ortodoxia teórica e a rigidez metodológica. Nesse raciocínio, por tratar-se de uma dimensão quase imanente, mesmo correntes mais "heterodoxas" como a preconizada

por Paul Feyerabent (2011) não passariam incólume. Desta maneira, o dogma é reconhecido por Kuhn não como um anátema, mas como elemento onipresente constitutivo. Nesse eixo de pensamento, “embora o preconceito e a resistência às inovações possam muito facilmente pôr um freio ao progresso científico, a sua onipresença é, porém, sintomática como característica requerida para que a investigação tenha continuidade e vitalidade” (KUHN, 2012, p. 25).

Essa reflexão edificada por Kuhn (2012) coloca-nos no caminho da concepção de campo pensada por Bourdieu (1976; 1982). Essa visada teórica de Pierre Bourdieu passa por dois importantes conceitos inerentes à formação do campo científico delineados como competência\autoridade científica e interesse científico. Nessa linha de argumentação, Bourdieu (1982) sustenta que a competência científica não pode ser imaginada como um inventário fechado em si mesmo, onde se consideraria apenas o poder simbólico e a representação social. Entender o campo científico de tal forma “é cair na armadilha constitutiva de toda competência, razão social que se legitima apresentando-se como razão puramente técnica (conforme vemos, por exemplo, nos usos tecnocráticos da noção de competência)” (1982, p. 02).

A partir dessa concepção dada pelo sociólogo, a questão do interesse científico vem atrelada à posição da autoridade científica. Entende Bourdieu (1982, p. 03) que o “interesse por uma atividade científica (uma disciplina, um setor dessa disciplina, um método etc.) tem sempre uma dupla face. O mesmo acontece com as estratégias que tendem a assegurar a satisfação desse interesse”. Essas questões, não raro, são motivadas por interesses com finalidade ao prestígio, bem como reconhecimento. Logo, conceber um campo científico em que se tente enxergar meramente a prática científica desvirtuada dos conflitos inerentes ao modus operandi do fazer científico incorre numa percepção inverossímil.

Dadas essas acepções gerais no plano da atividade científica, no plano stricto, caminhamos para o olhar da Comunicação como macro-campo que, por sua vez, alberga nosso objeto de pesquisa que está circunscrito no âmbito da comunicação organizacional e relações públicas. A pesquisa em nível pós-graduado no Brasil se inicia na década de 1970 com a criação de mestrados acadêmicos e, posteriormente, com doutorados na década de 1980. Lopes (2006, p. 24) explica que a área das Ciências da Comunicação configurou-se:

> Um caso de luta para afirmar-se institucionalmente como campo acadêmico transdisciplinar e para afirmar-se o estatuto transdisciplinar da comunicação.

> Este estatuto, como tratei de mostrar [...], não constitui um caso isolado, mas antes 10 deve ser entendido como parte de um movimento contemporâneo de reconstrução histórica e epistemológica das ciências sociais. (LOPES, 2006, p. 24)

Nesse eixo de raciocínio, abre-se caminho para outra pertinente reflexão da autora (2001, 2004) que se dá no entorno das condições da produção de pesquisa em Ciências da Comunicação. Neste eixo que envolve tanto o sistema de ciência como o sistema de ensino, a pesquisadora destaca três importantes instâncias para que se possa compreender de maneira crítica tal questão. A primeira se constitui no âmbito discursivo que reúne "paradigmas, modelos, instrumentos e temáticas que circulam em determinado campo científico. Trata-se propriamente da história de um campo científico, os percursos pelos quais vem se constituindo, firmando suas tradições e tendências de investigação" (LOPES, 2004, p. 16).

A segunda instância das condições de pesquisa apontada por Lopes (2001, 2004) versa sobre a dimensão institucional, que nas palavras da autora, se materializam por meio dos "mecanismos que medeiam as relações entre as variáveis sociológicas globais e o discurso científico, que se constituem em mecanismos organizativos de distribuição de recursos e poder dentro de uma comunidade científica". (LOPES, 2004, p. 16). Nesse eixo de raciocínio, a nuance institucional constitui, a nosso ver, a ponte entre o sistema de ciência e o sistema de ensino na medida em que o sistema de ciência está vinculado com as variáveis sociológicas globais em consonância com o discurso científico. Por sua vez, as urdiduras dos mecanismos organizativos de divisão de recursos, bem como o poder no interior de determinada comunidade científica reverberam visceralmente no sistema de ensino. Ora, o que é pesquisável? Por que determinadas problemáticas se sobrepõem a outras no âmbito de divisão de recursos? De que maneira a autoridade científica, conforme já tratara Bourdieu (1976, 1982), engendra a dimensão organizativa de recursos? Tais questões imanentes ao fazer científico permeiam consequentemente o sistema de ensino e caracterizam a celeuma no interior do campo científico.

O terceiro eixo acerca das condições da investigação em Comunicação delineada por Lopes (2001, 2004) aproxima-se de nosso estudo uma vez que aborda o contexto histórico/social/cultural. Nesse terceiro núcleo encontra-se "as variáveis sociológicas que incidem sobre a produção científica, com particular interesse pelos modos de inserção da

ciência e da comunidade científica dentro de um país ou no âmbito internacional". (LOPES, 2004, p. 15).

No âmbito das Ciências da Comunicação, não raro, a institucionalização de tais conhecimentos vem acompanhada das atividades profissionais que congregam a macro-área. Como exemplo, podemos observar o trabalho dos relações-públicas, jornalistas, publicitários, cineastas e, mais recentemente, dos educomunicadores. Nesse cenário, as Relações Públicas modernas se edificam no contexto do século XX, nos Estados Unidos, conforme já asseveram Grunig e Hunt (1984), bem como Kunsch (2006). O modo como as Relações Públicas se desenvolveram nos EUA podem ser vistas a partir de quatro modelos, os quais foram cunhados pela pesquisa publicada no início da década de oitenta pelos professores James Grunig e Todd Hunt. Nesse estudo, esses pesquisadores observaram que as Relações Públicas, no transcorrer do século XX, haviam se edificado basicamente por 46 meio dos modelos de Agência de Imprensa e Informação, de Informação Pública, Assimétrico de duas mãos e Simétrico de Mão Dupla. Esse constructo teórico representa não somente um inventário sobre como os trabalhos dos relações-públicas se arquitetaram – no caso dos dois primeiros modelos – como também apresentou um reposicionamento epistemológico das Relações Públicas, neste caso em razão dos dois últimos modelos.

Já no Brasil, a institucionalização acadêmica da área de Relações Públicas passa necessariamente pelo trabalho intelectual de Cândido Teobaldo de Souza Andrade. Embora antes da efetiva criação do curso de graduação em Relações Públicas já houvesse pequenos cursos, como o já citado trabalho de Eric Carlson, o desenvolvimento da carreira universitária em Relações Públicas perpassa um contexto sócio histórico que merece atenção. Situar Cândido Teobaldo nesse torvelinho nos ajuda a compreender algumas supostas contradições desse processo histórico. Nesse sentido, podemos enxergar a atuação do professor Teobaldo em duas importantes frentes; seguinte abordagem já desenvolvida no primeiro capítulo, é possível identificar o trabalho de Cândido Teobaldo na dimensão do Sistema de Ciência, na medida em que suas pesquisas passam a contribuir visceralmente para dar lastro ao capital científico das Relações Públicas, bem como na dimensão do Sistema de Ensino, uma vez que seus esforços estão diretamente ligados à criação do primeiro curso superior em Relações Públicas no Brasil. Tal iniciativa se somaria, posteriormente, no desenvolvimento da pós-graduação.

Com relação aos primórdios da literatura científica em Relações Públicas, Kunsch (1997) nos explica que a produção científica em Relações Públicas, na década de setenta, esteve centrada em torno de fundamentos e conceituações, bem como o delineamento da função de Relações Públicas. Já nos anos 80, a literatura caracterizou- se, mormente, pelos "aspectos políticos e filosóficos; planejamento; profissão; papel nas organizações, na área governamental, na formação da opinião pública, no contexto da administração, perante o consumidor no meio rural e na defesa civil" (KUNSCH, 1997, p. 45).

Se, desde os primórdios do exercício da profissão, bem como os primeiros estudos, publicações, presidentes das associações estiveram, mormente, em exercício por homens, por outro lado é inegável que a contribuição feminina, efetivamente, a partir dos anos noventa fora fundamental para a consolidação da pós-graduação na área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ao propor tal olhar não negamos que já houvesse participação feminina anteriormente. Nesse sentido, é pertinente chamar a atenção para o percurso acadêmico de três atores, ou melhor, atrizes sociais que integram essa corrente a partir de seus estudos no âmbito do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Nesse contexto, destaca-se Sidinéia Gomes Freitas, cuja defesa de doutorado ocorrera em 1988 e a livre-docência e 1992. Em 1989, Heloiza Helena Matos e Nobre defende seu doutoramento e em 1996 seu estudo de livre-docência. Em 1991 Margarida Maria Krohling Kunsch doutora-se e, também em 1996, defende sua tese de livre-docência. 63 Lotadas no Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da USP, as referidas pesquisadoras contribuíram e, todavia, seguem contribuindo na formação de novos pesquisadores, por meio de orientações em nível stricto sensu, bem como no desenvolvimento de pesquisas no campo da Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Essas pesquisadoras compuseram a antiga linha de pesquisa do PPGCOM da ECA, denominada Processos de Comunicação Institucional, que abarcava o campo da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. A partir de 2006, o programa de pós-graduação passou por reestruturação, e a linha passou a denominar-se Políticas e Estratégias de Comunicação. O que é importante frisar aqui é que o programa em Ciências da Comunicação sempre contemplou o campo das Relações Públicas, bem como da Comunicação Organizacional.

A Institucionalização da pesquisa em Relações Públicas e Comunicação Organizacional

Em nosso estudo denominamos o período de 2001 a 2005 como estruturante. Nesse sentido, poder-se-ia emergir o questionamento, se nosso recorte compreende o período de consolidação do campo, ou seja, ele não começa em 2001, mas em 1980 com a criação do doutorado em Ciências da Comunicação, como pode ser chamado de eixo estruturante? Não seria o estruturante a fase precedente ao período de consolidação? A resposta é afirmativa. Entretanto, é curioso que as temáticas das teses do início de nosso recorte mantêm uma espécie de continuidade da tradição teórica/intelectual da década anterior. Por não notarmos uma cisão entre as temáticas do primeiro quinquênio com a de sua década precedente, assim acreditamos que o primeiro quinquênio analisado ainda dialoga consideravelmente com a década anterior e constitui substrato para o degrau seguinte, o eixo emergente, que está versado na seção seguinte.

Ao buscarmos as temáticas das teses fizemos duas segmentações referentes à temática primária e temática secundária. Nos Quadros 1 e 2, vemos uma síntese dos temas de pesquisa que foram desenvolvidos nos primeiros cinco anos de nosso recorte de investigação (2001-2005).

Quadro 1 – Temáticas Primárias no Primeiro Quinquênio 2001-2005

Ano	Temáticas das teses
2001	Sistema Autopoiético e Comunicação
	Comunicação Interpessoal
	Comunicação Pública e Política
2002	Públicos
	Cultura Organizacional
	Comunicação Pública e Política
2003	Comunicação Excelente
	Planejamento de Eventos
	Marketing Cultural
2004	Funcionalismo
	Ensino de Comunicação
	Segurança Cooperativa

2005	Valores Organizacionais
	Políticas Públicas
	Comunicação Pública
	Processos Políticos-eleitorais
	Imagem Corporativa

Fonte: próprio autor.

Quadro 2 - Temáticas Secundárias no Primeiro Quinquênio 2001-2005

Ano	Temáticas das teses
2001	Construção de Sentidos
	Comunicação Interna
	Relações Públicas e Cidadania
2002	Relacionamentos Estratégicos
	Relacionamento com Empregados
	Tecnologia Linguística
2003	Relação Médico Paciente
	Marketing
	Consumo e Cultura
2004	Imposições Sistêmicas
	Influência Estatal
	Relações Públicas Internacionais
2005	Barreiras Culturais
	Imprensa e Participação Política
	Saúde do Idoso
	Tecnologias de Informação e Comunicação
	Mensuração da Comunicação

Fonte: próprio autor.

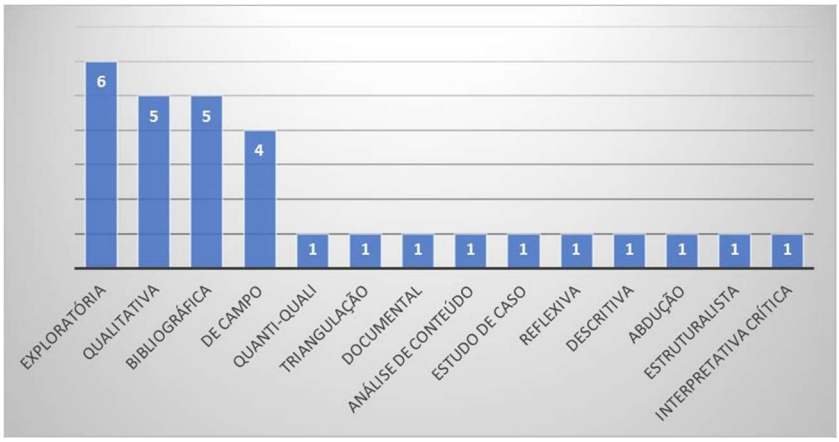
De pronto chama-nos a atenção, frente esse quadro que sintetiza a produção científica em nível doutoral da linha de pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação[3], temáticas que emergem logo no início e depois não mais são abordadas. É o caso do estudo sobre os públicos, como também a apropriação da perspectiva teórica de Niklas

[3] A maior parte desse primeiro quinquênio a linha ainda se chamava Comunicação Institucional: políticas e processos. Após meados de 2005 houve a reestruturação e revisão da linha. A partir de algumas mudanças com maior abrangência conceitual e de novos objetos e temáticas é que, em 2006, a linha oficialmente passou a se chamar Políticas e Estratégias de Comunicação.

Luhmann (1927-1998) acerca do pensamento sistêmico a partir do conceito de autopoiese. Ainda nesse caminho vemos a questão das reflexões sobre ensino no âmbito da Comunicação Social. O ano de 2005 é emblemático em dois aspectos. Primeiro pelo fato de ter tido mais defesas que nos anos anteriores, logo é natural que mais temáticas componham o período, na medida em que cada tese traz assuntos específicos.

Além dos levantamentos das temáticas primárias e secundárias, buscamos também uma verificação dos procedimentos metodológicos empregados nas teses. Nesse quinquênio obtivemos o seguinte panorama:

Gráfico 1 – Abordagens Metodológicas Empregadas no Primeiro Quinquênio 2001- 2005



Fonte: próprio autor.

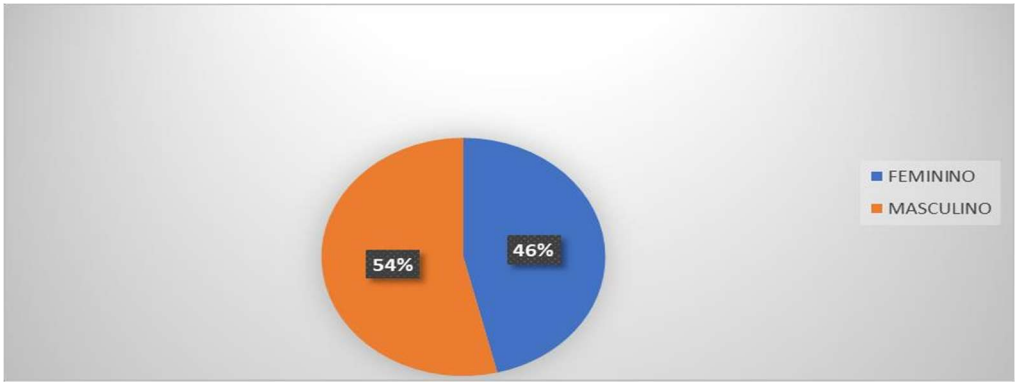
Se no eixo teórico da constituição disciplinar das Ciências da Comunicação, bem como na Comunicação Organizacional e Relações Públicas vimos que sua emergência passa necessariamente pela vereda da transversalidade epistemológica, ao vermos as informações do Gráfico 1 nota-se que não só a dimensão teórica se edifica pelo da transversalidade, como também as abordagens e recursos metodológicos seguem a mesma tendência.

Ademais das abordagens bem conhecidas nas Ciências Sociais Aplicadas como vemos no caso das quatro primeiras metodologias mais utilizadas como as exploratórias, qualitativa, bibliográfica e de campo que em seu cerne situam-se no limiar das Ciências Humanas e Ciências Sociais, percebe-se o diálogo com outras disciplinas como a Linguística, por meio da Análise de Conteúdo, com a Semiótica Pragmaticista, mediante a Abdução, a Semiologia, pela janela aberta pelo estruturalismo. Ainda no caminho de nossa análise percorremos o eixo dos temas emergentes que, mormente, coincide com a reestruturação institucional da linha de pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação

que constitui o substrato para a materialização do campo científico problematizado em nossa pesquisa.

Para além das temáticas e metodologias empregadas, nosso estudo versou também sobre o gênero dos pesquisadores que realizaram as teses. Embora aqui estejamos apresentando os resultados quantitativos de apenas um período da amostra, para efeito de comparação trazemos gráficos com números totais para observar continuidade nos dados. No Gráfico 2, apresentamos os números totais de mulheres e homens titulados pelo Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação no período total abordado pela dissertação.

Gráfico 2 - Amostra em Números Totais de Mulheres e Homens Titulados (2001- 2015)



Fonte: próprio autor.

Embora a quantidade de homens titulados ainda seja maior, o Gráfico 2 aponta para uma dimensão mais equilibrada entre mulheres e homens titulados pela de pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação com trabalhos realizados nas temáticas de comunicação organizacional e de relações públicas. Esse dado referido em porcentagem representa o universo numérico mostrado na Tabela 1.

Tabela 1- Amostra em Números Totais de Mulheres e Homens Titulados

Gênero dos discentes em números totais	Gênero	Quantidade
	FEMININO	18
	MASCULINO	21

Fonte: próprio autor.

O Gráfico 1 e a Tabela 1 servem para pensar juntamente com um levantamento realizado por Kunsch (2015) feito a partir das dissertações de mestrado defendidas no

Brasil no interstício de 2000 a 2014 nos programas de pós-graduação que investigam as temáticas de comunicação organizacional e relações públicas. Embora seja feito a partir de um espectro bem mais amplo que o nosso estudo, os resultados apontaram uma questão curiosa. Em nosso estudo abordamos as teses de doutorado e vimos que, embora o número de pesquisadores esteja equilibrado entre homens e mulheres, no caso do estudo de Kunsch (2015) vemos uma tendência oposta conforme a Tabela 2:

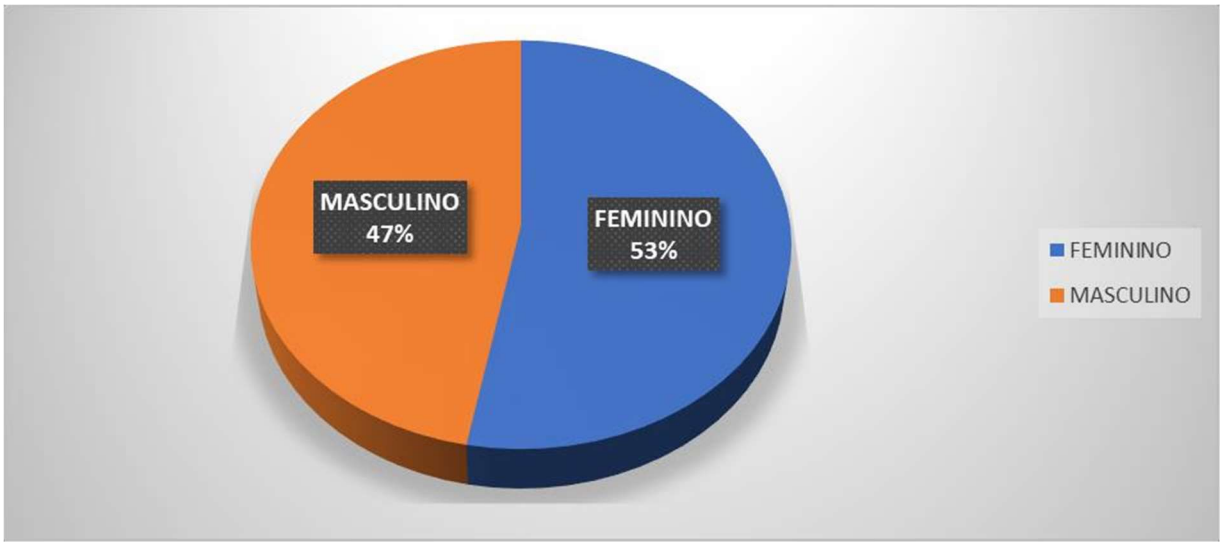
Tabela 2 – Dados de Defesa de Mestrado entre 2000-2015 no País

Gênero dos discentes em números totais	Gênero	Quantidade
	FEMININO	233
	MASCULINO	103

Fonte: Kunsch (2015)

Nesse sentido, com relação às dissertações de mestrado defendidas no país há uma forte tendência de predominância feminina, no entanto, quando se chega ao doutorado, embora não haja discrepância entre mulheres e homens titulados, mas o número de doutores é sensivelmente maior em relação aos homens do que com as mulheres como mostra o Gráfico I. Ainda nessa questão sobre gênero dos discentes que se titularam pela linha Políticas e Estratégias de Comunicação da ECA-USP, estratificamos os dados por quinquênios e obtivemos os resultados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Gênero dos Discentes Titulados no Primeiro Quinquênio (2001-2005)



Fonte: próprio autor.

Ao estratificarmos por quinquênios, no caso do primeiro que compreende o ínterim entre 2001 a 2005 foi o único período em que mais mulheres se titularam na linha de pesquisa. Ainda assim por uma diferença bem pequena. Numericamente o Gráfico 3 representa nove teses defendidas por mulheres e oito teses defendidas por homens.

Considerações Finais

Como vimos em nossa análise, algumas temáticas emergiram e desapareceram. Outras foram perenes, bem como houve aquelas em que só vimos de cima do muro de nosso recorte com um considerável hiato temporal entre uma tese e outra. Sem embargo, estavam ali. Por mais rarefeita que pudesse ser a presença de uma temática, como o caso dos estudos de públicos, estava ali presente no campo ainda que em menor quantidade. Não encontrar nenhum estudo em nível doutoral desenvolvido no Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação que abordasse detidamente os problemas e/ou logros epistemológicos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas ao mesmo tempo que justifica a pertinência de nossa investigação, também nos preocupa. A epistemologia não deve apenas resignar-se à uma análise dos métodos, mas sim do conhecimento científico como um todo. Isso implica necessariamente um olhar sobre a maneira com a qual esses conhecimentos foram alinhavados. E esse processo requer obrigatoriamente uma atitude por parte do pesquisador que supere o trabalho de meramente fazer um inventário da produção científica a partir de fatores endógenos.

Asseveramos esse posicionamento de modo assertivo, quase axiomático, por acreditarmos ser impossível delinear o fronteiriço entre o interno e o externo. Evidentemente há a linha simbólica que delineia o endógeno e o exógeno na dimensão da institucionalização. Entretanto a ductilidade do fronteiriço que sustentamos reside no fato de que o conhecimento científico e o pensamento epistemológico perpassam a dimensão de sua institucionalização. Nesse sentido, a obliteração da fronteiriça demarcação outrora desenhada pela noção positivista de ciência nos serviu de força motriz para uma compreensão maior da constituição do campo da comunicação organizacional e relações públicas na medida em que não nos contentamos apenas com seus aspectos imanentes. Fustigava-nos compreender o que circundava a imanência. Nesse sentido, o diálogo com as perspectivas preconizadas pela história social das ciências assomou como uma

possibilidade de melhor entendimento das relações entre o que estava imanente ao campo, bem como o que incidia sobre ele. A caracterização transversal que marca a formação dos estudos de Comunicação certamente nos ajudou a alinhavar o diálogo com a perspectiva da história social das ciências.

A “falta” de demarcações natural aos estudos de Comunicação foi fator positivo na medida de não impor entraves de ordem institucional à construção teórico-metodológica desse estudo. Nesse sentido, nosso trabalho apresenta, em âmbito geral, sua primeira contribuição ao campo da Comunicação que é a consolidação da transversalidade epistemológica como estatuto disciplinar das Ciências da Comunicação. Nesse sentido, reiteramos o empreendimento epistemológico de buscar nas Ciências Humanas o substrato para se compreender o objeto situado nas Ciências Sociais Aplicadas. Esse movimento entre áreas não sinaliza a inconsistência teórica das Ciências Sociais Aplicadas, mas sim um amadurecimento em compreender que liquefazer as demarcações propicia novos olhares e novas visadas antes não exploradas. Empiricamente, nosso trabalho materializa essa dimensão.

Em sentido stricto, a contribuição de nosso trabalho centra-se primeiramente no desenvolvimento de uma reflexão epistemológica sobre o campo da comunicação organizacional e relações públicas. Detalhadamente, essa contribuição se descortina a partir de alguns pontos apreendidos em nossa análise como a descontinuidade de temáticas.

- Identificação das Descontinuidades: a partir da estratificação dos dados das temáticas do primeiro quinquênio (2001-2005) vimos em nossa análise que o estudo sobre os públicos emerge, apresenta de uma nova visão e taxonomia, altera o status quo e, posteriormente, entra em descontinuidade ao não ser mais problematizado em novos trabalhos. O mesmo ocorre a partir do esforço epistemológico em se alinhar os estudos de comunicação organizacional e relações públicas à matriz teórica que entende a organização como sistema autopoiético de comunicação. Foi no espaço institucional do programa de Ciências da Comunicação da ECA-USP que essa original articulação teórica foi embrionada e nos anos seguintes também não houve prosseguimento.

A pertinência na identificação das descontinuidades ocorre na medida em que se pode observar o momento de cisão entre a dimensão do pensamento epistemológico e a institucionalização. Isso significa, senão um alerta, um prognóstico para as futuras

reestruturações institucionais. Ou seja, assim como a linha de pesquisa de Políticas e Estratégias de Comunicação foi reformulada em 2006, é importante refletir de modo a rearticular essas duas dimensões, estudos de públicos e organização como sistema autopoiético, à estrutura institucional de modo a fomentar a continuidade de teses que abordem essas temáticas. Apontamos esses dois casos por serem de singular originalidade e cuja atualidade não se esvaneceu no transcorrer dos anos. Nesse sentido, nos posicionamos dessa maneira por acreditar que a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo que teve papel fundamental na criação e consolidação tanto na pesquisa em Comunicação, em sentido lato, como em Comunicação Organizacional e Relações Públicas em sentido stricto poderia adequar-se institucionalmente de modo a aproveitar os talentos por ela gerados.

Referências

BOURDIEU, Pierre. O Campo Científico. In: ORTIZ, Renato (Org.). **Pierre Bourdieu**: sociologia. São Paulo: Ática, 1982.

_____. **Le Champ Scientifique. Acts de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, Vol. 02, N. 02, 1976.

DANTES, Maria Amélia Mascarenhas. As Ciências na História Brasileira. **Ciência e Cultura** (SBPC), São Paulo, Vol. 57, N. 01, 2005.

FEYERABEND, Paul. **Contra o Método**. 2ª ed. Trad. Cezar Augusto Mortari. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

KUHN, Thomas Samuel. **A Função do Dogma na Investigação Científica**. Trad. Jorge Dias de Deus. Curitiba: Editora UFPR, 2012. (Coleção: Textos Filosóficos na Sala de Aula).

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Os Campos Acadêmicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendências. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, Vol. 05, N. 01, 2015.

_____. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas da comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Waldemar Luiz. **De Lee a Bernays, de Pinheiro a Lobo**: a arte e a ciência das Relações Públicas em seu primeiro centenário (1906-2006). Intercom, São Paulo, Vol. 01, N.01, 2006.

LATOUR, Bruno; WOOLGAR, Steve. **A Vida de Laboratório**: a produção dos fatos científicos. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1997.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. **O Campo da Comunicação**: sua constituição, seus desafios e dilemas, Revista Famecos, Porto Alegre, vol. 01, N. 01, 2006.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. **Pesquisa em Comunicação**: questões epistemológicas, teóricas e metodológicas. Revista Intercom, São Paulo, Vol. 27, N. 01, 2004.

_____. **O Campo da Comunicação**: reflexões sobre seu estatuto disciplinar. Revista USP, São Paulo, Vol. 48, N. 01, 2001.

PESTRE, Dominique. Pour une histoire sociale et culturelle des sciences. Nouvelles définitions, nouveaux objets, nouvelles pratiques. **Annales HSS**, Paris, Vol. 50, N. 03, 1995.

_____. Por uma Nova História Cultural e Social das Ciências: novas definições, novos objetos, novas abordagens. **Cadernos IG/Unicamp**. Campinas, Vol. 06, N. 01, 1996.

Mídias Institucionais e Educação: Canais de comunicação e atuação pedagógica[1]

FORTALEZA, Keynayanna Késsia Costa[2]

GALLAS, Ana Kelma[3]

Resumo

A sociedade está vivenciando uma temporalidade marcada pela hegemonia dos processos que envolvem as temáticas Comunicação e Educação. Este artigo aborda reflexões sobre as mídias institucionais e as suas possibilidades de propor um papel educativo através de canais de comunicação desenvolvidos pelas organizações. O objetivo principal é problematizar a contribuição das mídias institucionais no que diz respeito a potencialidade e propagação de conhecimento junto a sociedade. Para fundamentar teoricamente essa reflexão, foi realizada uma revisão bibliográfica embasada nos seguintes autores dos campos da Comunicação, Educomunicação e Pedagogia: Aparici (2014), Citelli (1994, 2011), Kunsh (2013), Kaplún (1998), Martín- Barbero (2014), Nassar (1999), Soares (2010,2014), dentre outros pesquisadores do tema.

Palavras-chave: Comunicação. Mídias Institucionais. Educomunicação. Educação.

Introdução

Atualmente, com todo o desenvolvimento industrial, tecnológico e com a consequente expansão dos meios de comunicação, observa-se a instauração de uma sociedade marcada pela hegemonia da comunicação, em que é cada vez maior o uso de canais de comunicação com objetivos educacionais. No que diz respeito a comunicação

[1] Artigo proposto para apresentação no Grupo de Pesquisa GP1 - Comunicação, Pesquisa e Ensino que será realizado no XII Abrapcorp, com o tema Comunicação, Diversidade e Organizações.

[2] Jornalista e Pedagoga com MBA em Recursos Humanos. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS. Membro do GPECOM - Grupo de Pesquisa coordenado pela Dra. Claúdia Peixoto de Moura, o projeto atua com pesquisas nas áreas de Ensino e das práticas cotidianas que envolvem a comunicação. E-mail: keynayanna@hotmail.com.

[3] Mestre em Antropologia e Arqueologia pela UFPI; Docente e Coordenadora do NUCOM da UNIFSA e-mail: kelmagallas@outlook.com.

realizada pelas organizações, as mídias institucionais, além de visarem atingir objetivos publicitários e mercadológicos, também passaram a serem desenvolvidas visando também desempenhar um papel pedagógico. Portanto, analisar as suas possíveis contribuições em um âmbito educativo por parte da organização junto as sociedades onde ela atua é o principal objetivo deste estudo.

Para compreender esta realidade, Monteiro (2009) retoma a importância do contexto sócio-histórico e infere que foi através do desenvolvimento do processo de comunicação humana, do surgimento da escrita e da produção de livros que a alfabetização disseminou-se em todas as direções. A autora destaca que, com a produção de livros e a sua difusão, as pessoas passaram a ter curiosidade, a se interessar pela leitura e consequentemente, foram incentivadas a aprender mais. Após esse momento, já na década de 30 observa-se o desenvolvimento dos meios de comunicação, que por sua popularidade acabaram tendo um grau de importância significativo na vida e sociedade. O cinema, aliado ao rádio e a TV promoveram através das suas estratégias comunicacionais grandes mudanças sociais.

Na década de 70 na américa latina, observou-se uma leitura crítica dos meios de comunicação, principalmente da televisão. Para Soares (2014), foi diante desse contexto que se proliferaram, pelo continente, projetos de “educação para a televisão”[4], de “formação de consciência crítica”[5] ou, ainda, de “leitura crítica da comunicação”[6]. Segundo o autor, nesta época houve uma dura reação que envolveu os pensadores latino-americanos à crescente influência dos meios de comunicação, especialmente da televisão.

Neste sentido, além da TV, foram desenvolvidos projetos de cunho didático e educativo junto aos programas de rádio, elaborados em conjunto com a televisão. “A tentativa era fazer com que os dois meios, efetivamente, fossem capaz de vencer as distâncias territoriais gigantescas do Brasil e exercessem um papel verdadeiramente educativo” (MONTEIRO, 2009, p. 4). Portanto, ao longo dos anos, os meios de comunicação passaram a exercer um forte papel perante a sociedade, não mais tão somente informativo, propagandista e publicitário, mas as mídias passaram a significar e a serem utilizadas como estratégias didático-pedagógicas.

No mundo empresarial, os gestores ao trabalharem com a instauração de mídias pedagógicas, construindo caminhos que envolvam interfaces e novos papéis comunicativos

[4] Grifo do autor.
[5] Grifo do autor.
[6] Grifo do autor.

e educativos, esperam estar formando leitores críticos e consumidores cada vez mais fiéis a empresa. Deste modo, Soares (2014), destaca que no Brasil:

> Inicialmente, a prática Educomunicativa foi reconhecida como de interesse social pelas organizações não governamentais, e somente *a posteriori*[7] chegou ao sistema formal de ensino, com projetos como o Educom. Rádio, para 11 mil professores e alunos da rede pública de educação da cidade de São Paulo (SOARES, 2014, p,17).

Com o seu desenvolvimento nas organizações, as relações entre Comunicação e Educação passaram a proporcionar interconexões e convergências, que neste estudo, tem como foco as relações estabelecidas através das mídias institucionais e o processo educacional de ensinar e aprender, analisando assim, as possibilidades comunicacionais do uso das mídias para ampliar e viabilizar essas relações entre a organização e a sociedade, compartilhando informações e a aprendizagem em conjunto, apresentando-se como novas formas de práticas educacionais mediadas.

Educomunicação e os caminhos para uma nova interface de conhecimento

A história e popularização das relações que envolvem as temáticas Comunicação e Educação tanto no Brasil como na América Latina é bastante recente. Citelli e Costa (2011) destacam que ainda na década de 30, nos Estados Unidos tais relações tiveram início com o surgimento da televisão e no Brasil as primeiras pesquisas surgiram com base nas ações de pesquisadores como Roquete Pinto e Anísio Teixeira. Já na França, Célestin Freinet foi um pesquisador bastante emprenhado na temática. Deste modo, para Citelli e Costa (2011):

> É possível reconhecer a crescente preocupação de inter- relacionar processos comunicativos e educativos em tais percursos, em diferentes latitudes, com variadas preocupações e, muitas vezes, distintas concepções e modos de ação, e que colocaram a escola e os métodos didáticos e pedagógicos sob o crivo dos processos gerais de modernização, no interior do quais os meios de comunicação passaram a exercer papel de extrema importância. Tal cenário de crescente aceleração tecnológica, de reordenações sociais, culturais, filosóficas, das passagens históricas que caracterizaram o mundo no pós-guerra e que ajudaram a forjar a chamada alta modernidade, ou pós modernidade, como preferem alguns teóricos, certamente levou o mundo da educação a redefinir projetos, procedimentos, objetivos (CITELLI e COSTA, 2011, p.7).

[7] Grifo do autor.

Essa realidade nos revela uma sociedade que vivencia a era do conhecimento, que necessita formar leitores críticos e conscientes inferindo deste modo na necessidade da criação de uma ponte entre as áreas da Comunicação e Educação, sabendo da ciência e relevância das duas temáticas para o novo cenário social estabelecido. Para o professor Ismar Soares, um dos estudiosos brasileiros no âmbito da Comunicação e Educação, os grandes investimentos e pesquisas na área desenvolveram-se na década de 1960.

> Os primeiros programas vigentes no continente datam da década de 1960 e voltavam-se especialmente para a análise da produção cinematográfica, quer através dos cineclubes (espaços frequentados pela elite intelectual), quer ainda, por colóquios e discussões promovidos especialmente pelas paróquias e escolas católicas (SOARES, 2014, p.8).

Na década de 1970, os estudiosos da área reconheceram uma intensificação relacionada a leitura crítica dos meios de comunicação, em que a televisão tornou-se alvo principal, devido ao fato de estar diretamente relacionada a assuntos econômicos e políticos. Neste momento, observa-se também o papel da comunicação voltado para o desenvolvimento, com investimentos por parte do movimento latino- americano no que diz respeito ao planejamento participativo, incidindo assim em uma proposta de revisão, com a contribuição de vários agentes culturais.

Em 1980, ocorre um dos marcos mais importantes para o desenvolvimento da temática Educomunicação. A Unesco (Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura), por meio dos debates sobre desenvolvimento agiu como entidade articuladora para promover a aproximação entre as duas áreas: Comunicação e Educação. Já na década de 90 as ações iniciadas pela Unesco, são acompanhadas pela influência dos estudos culturais e por uma expansão internacionalista, com as contribuições de pesquisadores como Martin-Barbero, Guillermo Orozco, Stuart Hall, dentre outros, objetivando compreender os processos comunicativos e suas eventuais relações com a cultura.

Os caminhos e diálogos percorridos ao longo de décadas de pesquisa nos campos da Comunicação e Educação permitiram a construção de uma nova área de conhecimento, a Educomunicação. Seu conceito “[...] designa um campo de intervenção social na interface entre comunicação e a educação” (SOARES, 2014, p.16). Após a década de 90, observa-se uma ascensão das reflexões e pesquisas que envolvem a Educomunicação. No Brasil o I Congresso Internacional sobre Comunicação e Educação, realizado em São Paulo foi

reconhecido como um dos cinco congressos mais importantes do mundo oferecidos na área. Ainda representando um campo em construção, para Aparici (2014):

> A Educomunicação implica a inter-relação de dois campos de estudo: a educação e a comunicação. É também conhecida como recepção crítica da mídia, pedagogia da comunicação, educação para televisão, pedagogia da imagem, didática dos meios audiovisuais, educação para a comunicação, educação midiática, etc (APARICI, 2014, p.29).

Este novo cenário apresenta práticas educomunicativas baseadas no diálogo, na interação e participação. Muitos pesquisadores inferem que Paulo Freire com suas reflexões acerca da importância do diálogo foi um dos grandes incentivadores dos princípios pedagógicos que norteiam a Educomunicação. "[...] o primeiro aporte inovador da América Latina à teoria da comunicação produziu-se no e a partir do campo da educação: a pedagogia de Paulo Freire" (BARBERO, 2014, p. 17). É importante destacar neste circuito que, para Paulo Freire o diálogo não era apenas o ato da conversa, mas sim uma metodologia ou como reafirmam algum estudiosos uma filosofia de vida. Para Aparici (2014), uma releitura da obra de Freire na atualidade pode nos dar pistas para reestabelecer as profundas relações entre Comunicação e Educação.

Deste modo, Soares (2011) destaca que firma-se principalmente na América Latina, um referencial teórico que sustenta a inter-relação comunicação/educação como campo de diálogo. O autor também reforça a importância e espaço para o conhecimento crítico e criativo, para a cidadania e para a solidariedade. Neste sentido, as relações entre a Comunicação e a Educação podem ser abordadas em diferentes concepções:

> [...] na interface entre os tradicionais campos da educação e da comunicação, apresenta-se hoje, como um excelente caminho de renovação das práticas sociais que objetivam ampliar as condições de expressão de todos os seguimentos humanos [...] (SOARES, 2014, p.15).

Tais interfaces implicam nas mais variadas maneiras de trabalhar acerca desse novo campo reflexivo resultante dos processos de encontro entre a Comunicação e a Educação. Para Baccega (2009), nesse campo se constroem sentido sociais novos, renovados ou ratificam-se os mesmos sentidos com roupagens novas. A autora destaca que tudo isso ocorre em um processo dialógico de interação com a sociedade, lugar da práxis que desenha e redesenha sentidos em um caminho de permanentes mudanças. Como infere Citelli (2011):

> Tal conjunto de sistemas e processos está provocando profundas transformações sociais, de algum modo promovendo impactos diretamente na vida dos homens e mulheres do nosso tempo, quer velando, quer

> revelando ou desvelando informações e conhecimentos (CITELLI, 2011, p. 62).

Através desses processos evidencia-se uma nova configuração comunicativa do saber atuando principalmente fora dos ambientes tradicionais, como a escola, por, exemplo, e esta é uma mudança proporcionada ao sistema educacional através da legitimação da comunicação. “[...] é preciso repensar as práticas educadoras no interior de uma nova realidade histórica na qual os sistemas e processos comunicacionais ganharam papel de principais dinamizadores da sociedade administrada” (CITELLI, 2009, p. 152-153).

Moresco e Ribeiro (2014), reforçam esta linha de pensamento destacando que é possível notar as transformação exercidas no sistema educativo, e que hoje essa mudança instaurou uma sociedade educativa, de saberes compartilhados. Para as autoras, a socialização e a transmissão de saberes também são agenciadas pelas mídias e pelos meios. “A educação tornou-se múltipla, difusa e descentralizada” (MORESCO e RIBEIRO, 2014, p .2). Partindo do pressuposto de que essa nova reconfiguração comunicativa do saber, fora de espaços tradicionais acabaram por revelar a influência que as mídias exercem sobre a sociedade é que no desenvolvimento deste artigo será abordado as (inter)relações entre as mídias institucionais e o ato de educar, principalmente no âmbito das organizações junto aos seus públicos.

(Inter)relações entre as mídias institucionais e o ato de educar

Acreditar nas possibilidades das mídias institucionais como canais de comunicação com potencialidades pedagógicas e educativas, visando a propagação de conhecimento e divulgação dos valores da organização nos faz refletir sobre a complexidade que remetem as temáticas Comunicação e Educação e a multiplicidade de olhares que envolvem os estudos neste campo. Desde a década de 80, com a evolução das pesquisas em comunicação junto as organizações e o desenvolvimento das pesquisas de opinião, observa-se um despertar para o surgimento de novos meios de comunicação que passassem a cumprir um papel de porta-vozes entre a empresa e a sociedade, divulgando portanto, os valores, as missões e os objetivos ligados as propostas da organização perante as comunidades onde a mesma viria a atuar.

Com origem do latim - *medium*[8]*,* a palavra mídia significa meio. Para Lustosa (2010), a palavra mídia está relacionada ao termo imprensa, veículo de comunicação ou jornalismo. “Entendemos por mídia todo recurso que possui som, imagem, movimento, cores e texto” (LUSTOSA, 2010, p. 1). Já para Guazina (2007), apesar da sua importância e utilização no campo da comunicação, é difícil encontrar uma definição explícita do conceito de mídia, pois, seu uso predominante, pelo menos até 2004, parte de uma quase extensão ou decorrência natural ligada diretamente aos meios de comunicação.

Enquanto uma terminologia ligada aos meios de comunicação, a palavra mídia passou a ser utilizada com bastante frequência na área de comunicação. Lustosa (2010), destaca que as mídias podem ser classificadas e atuar em várias áreas, sendo elas: a televisão, vídeo, livro, filme, revista, rádio, jornais. Em um campo mais interativo e seguindo as novas tecnologias em comunicação, destacam-se também a internet e os jogos *online*. Amado (1999) chama a atenção para a fragmentação cada vez maior por parte dos meios de comunicação. “Já temos hoje uma infinidade de novas mídias: tevê aberta, tevê a cabo, tevê por satélite, TBS, HDT, Direct TV, Internet, jornais eletrônicos, tevê interativa, veículos de nicho, veículos, misto, etc.” (AMADO, 1999, p. 120).

Em um âmbito organizacional, neste estudo, vamos abordar as mídias como mídias institucionais, ou seja, produtoras de conteúdos relacionados ao universo da organização e posteriormente visar compreender esses meios de comunicação não somente com possibilidades comunicativas, ultrapassando esta visão redutora, postulando a sua dimensão pedagógica. Atualmente, as empresas cada vez mais valorizam a importância e as possibilidades estratégicas que esses meios de comunicação representam. De acordo com Rego (1986), as mídias institucionais se propõem a combater o desconhecimento a respeito da empresa e promovem a integração entre os públicos ligados a ela.

O autor ainda destaca que, externamente as mídias institucionais projetam a boa imagem da empresa, demonstrando a sua organização, seus produtos, sua qualidade e suas técnicas. “As organizações para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, escrito- pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos “(KUNSCH, 2003, p. 87). Diante desta realidade, Nassar (1999), infere que “A necessidade de se comunicar permanentemente, de forma

[8] Grifo nosso.

integrada, com todos os públicos que formam a imagem das organizações é a tônica que se aprofunda ao longo dos anos 90".

> O objetivo é a comunicação empresarial pensada de forma estratégica, tendente a estruturar mensagens customizadas, que se opõem ao behaviorismo e a um neotaylorismo selvagem, responsáveis por processos alienantes de reengenharias, downsinzings e qualidade total, centrados apenas na produção e comercialização (NASSAR,1999, p. 49).

Todos esses processos e exigências evidenciam novos papéis para os comunicadores e para a comunicação, diante de todas as transformações sócio, políticas e econômicas presentes em sociedade. "[...] as empresas de hoje tem que ser abertas e transparentes, criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela" (NASSAR, 1999, p.51). Para Dines (1999), a realidade envolta as organizações no Brasil hoje está vivendo grandes transformações que dizem respeito a competição, qualidade, diminuição de custos, reengenharia e enxugamento. Esta é uma realidade que interfere diretamente nas produções institucionais desenvolvidas nos ambientes empresariais.

Deste modo é preciso compreender que a utilização das mídias institucionais não devem ter somente propósitos de venda dirigida, e sim trabalhar com conceitos maiores de relações entre as pessoas, ou seja ela tem uma função mediadora muito maior entre a organização e a sociedade demandando papéis como difusores de informação e de estratégias. De acordo com Jordão (1999) do ponto de vista de conteúdos de mídia, não passa despercebido o crescimento de novos espaços de imprensa, de novos veículos que estão sendo criados, mesmo novos espaços jornalísticos, que inferem novas possibilidades, novos olhares e percepções para um público cada vez mais crítico, exigente e participativo. "[...] a comunicação, através das mídias, acaba sendo a ação propiciadora do vínculo social, ou seja, insere o indivíduo na socialidade, incluindo-o na conversação social" (SÁ e MORAES, 2011, p. 02).

Para Dines (1999), imersos em um ambiente de mudanças comportamentais e sociais, as organizações devem tratar o público de uma mídia institucional não apenas como um segmento, mas como um conjunto de interesses maiores. De acordo com o autor, as mídias institucionais apesar de tratarem de relações mercadológicas e do trabalho realizado pela empresa, também devem motivar e gerar a curiosidade por parte dos seus leitores, que por sua vez, tem outros interesses, estando integrados em um mundo maior. "Esse leitor está vivendo em um mundo em transformação. Ele não é apenas uma pessoa

que recebe os *inputs*[9] formulados na direção da instituição ou da empresa, mas também tem outras maiores pretensões" (DINES, 1999, p.68).

Kunsch (2003) considera que mesmo começando um dia com simples boletins e passando para produções sofisticadas produzidas por muitas organizações na atualidade, as mídias institucionais devem possuir abordagens diversificadas e também especializadas. Para a autora, tais mídias, constituem ferramenta de primeira grandeza das organizações, nos Estados Unidos, na Europa, em todo lugar, e mesmo nos países socialistas: "O poder da mídia é uma realidade incontestável, e as organizações, como fontes de informação, para se relacionar com seu universo de público e a sociedade, dela não pode prescindir" (KUNSCH, 2003, p. 195).

Compreendendo a importância, o poder e a contextualização envolta as mídias institucionais e o seu papel junto à organização perante aos seus públicos de interesse, é que convém considerar as relações entre Comunicação e Educação, partindo do pressuposto que "Educação e Comunicação são necessidades exigidas em todos os campos que prevalecem as relações humanas e técnicas" (KENSKI ,2008, p. 648). Kaplún (1998) aponta que:

> Isso implica considerar a comunicação não como um mero instrumento midiático e tecnológico, e sim, antes de tudo, como um componente pedagógico. Enquanto interdisciplinar e campo de conhecimento, para a Comunicação Educativa, entendida desse modo, convergem uma leitura da Pedagogia, a partir da Comunicação e da Comunicação a partir da Pedagogia (KAPLÚN, 1998, p.01).

Ou seja, as imbricações que envolvem Comunicação e Educação dizem respeito as conexões realizadas através dos meios de comunicação e também visam compreender o tipo de comunicação presente em processos educativos. Esta é uma realização de mão dupla, reforçando assim, as características pedagógicas que envolvem todo o processo. As (Inter)relações entre ambas as áreas teve início com o desenvolvimento da industrialização ainda na década de 30. O surgimento da TV, a expansão do cinema e a forte presença da mídia impressa no século XX foram algum dos fatores primordiais para se pensar no surgimento das inter-relações entre os campos da Comunicação e Educação. Para Citelli (2009), "A crescente presença da imprensa escrita, do rádio e, finalmente da televisão mostrava um cenário marcado por nova configuração nos conceitos de ensino-aprendizagem, de educação, de conhecimento" (CITELLI,2009, p.146).

[9] Grifo do autor.

Deste modo, com o desenvolvimento dos meios de comunicação, a interação entre as duas temáticas acabaram por instituir e pressionar novas práticas e compreensões, se tornando cada vez mais interdependentes. Instituída a importância e o papel dos meios de comunicação perante a sociedade, um novo cenário comunicativo e educacional passou a ser constituído, cenário este, em que a educação, se instaurou em uma perspectiva diferenciada, com novas formas de aprendizagem e diálogos, geradas fora dos ambientes propriamente conhecidos como escolares. Conforme apontam Sá e Moraes (2011):

> O desenvolvimento e o aprimoramento das mídias disseminaram o processo comunicativo e a conexão entre os povos. As mídias obtém participação efetiva na educação, sua penetrabilidade no processo educativo, torna-se pois, um acontecimento marcante, irreversível (SÁ e MORAES, 2011, p. 07).

É neste momento que o conteúdo e as mensagens produzidas através de estratégias de comunicação disseminados para a sociedade através das mídias se cruzam com novas abordagens e linguagens envoltas a conceitos de ensino-aprendizagem, como promotoras de diálogo e participação, evidenciando junto a sociedade novas formas de aprender, sentir, ver e compreender. Evidenciando assim, múltiplas maneiras e novas relações que envolvam a Comunicação e Educação. Segundo Citelli (2009), este novo desenho comunicacional- educativo, vem para reforçar o compromisso com o diálogo crítico com as realidades comunicacionais e tecnológicas.

Silva (2015) reforça essa percepção ao enfatizar a comunicação como um dos processos fundamentais da educação, fortalecendo deste modo a construção de mentalidades éticas e saudáveis, assumindo a responsabilidade na transmissão de conteúdos de interesse para seus públicos. Sendo assim, para a autora, os meios de comunicação têm relevante papel na educação, pois influenciam na criação de uma consciência que transcende os valores pessoais com foco em valores de interesse do coletivo.

Portanto, entende-se por mídias educacionais o uso pedagógico de tais meios de comunicação com potencialidades pedagógicas como recurso de aprendizagem proporcionando assim, novas reflexões, o senso crítico e a criatividade dos leitores. Para Sá e Moraes (2011) sobre o pressupostos que envolvem uma comunicação pedagógica é preciso compreender que fora o ambiente escolar, a educação atua em mais três espaços: família (espaço privado), cultura (espaço social) e as aprendizagens práticas do fazer (espaço profissional).

Para as autoras, em ambos os espaços, as mídias estão presentes. Neste sentido, as mídias contribuem na integração da sociedade para a propagação do conhecimento. “Observa-se assim, que a educação envolve um processo de interação, de troca, que tem por finalidade o aprimoramento, logo deve ocorrer/acontecer a partir dos processos comunicativos” (SÁ e MORAES, 2011, p. 02). Assim, pode-se inferir que as mídias institucionais possam vir a desempenhar um papel educativo a partir do momento em que o seu conteúdo simbólico estiver associado a um processo de construção do saber, ou seja, que a informação registrada nesse meio materialize algum tipo de conhecimento que será compartilhado junto a sociedade.

Desta maneira, as publicações institucionais visam formar o cidadão crítico acerca das informações por elas veiculadas. “[...] com a abertura democrática nos anos 80, o consumidor mais amadurecido, incorporou o conhecimento da vida político- institucional também graças a grandes processos pedagógicos de massa” (JORDÃO, 1999, p. 75). Por meio de uma educação informal, as mídias institucionais podem transmitir um acervo simbólico, atuando na reconstrução de novas modalidades do saber, por meio de um processo que também passa a atuar na esfera sociocultural, gerando possibilidades e trocas de subjetividades junto aos seus públicos.

“O conhecimento pode estar registrado em livros ou outros suportes ou não estar materializado, e qualquer contato com ele se dará na interação por meio do acesso às informações existentes nesses objetos de registros [...]” (GOMES, 2008, p.8-9). Para Bruner (1996) aprendemos um enorme acervo de conhecimentos por intermédio do discurso com os outros. Através das mídias institucionais educativas, as organizações podem elaborar e verbalizar seu pensamento, apresentando-se externamente para a comunidade, encontrando novas formas de interferir e agir sobre a realidade dos seus públicos de interesse.

Conforme Gomes (2008), a disseminação e transmissão do conhecimento produzidos através dos agentes sociais comunicativos e educativos interagem para a ação do conhecer. Deste modo, as mídias institucionais através de suas possibilidades pedagógicas objetivam uma geração de saberes. Portanto mesmo sendo um campo de estudo relativamente novo, infere-se que gestores, comunicadores e educadores compreendam que a prática de integrar as mídias institucionais aos objetivos educacionais torna-se essencial para a produção e transmissão de conhecimento, cultura,

desempenhando um papel cada vez mais importante, sendo imprescindível também para o exercício da cidadania.

Considerações Provisórias

As reflexões apresentadas neste artigo, contextualiza reflexões sobre as mídias institucionais e as suas possibilidades de propor um papel educativo através de canais de comunicação desenvolvidos pelas organizações. A partir desta abordagem conclui-se que a contribuição das mídias institucionais no que diz respeito às suas potencialidades educacionais, propagando conhecimento junto a sociedade ocorre na medida em que tais mídias produzem e divulgam conteúdos que se articulam na interseção entre Comunicação e Educação.

Kaplún (1998) infere que educar-se é envolver-se em um processo de múltiplos fluxos comunicativos. Para o autor, o sistema será tanto mais educativo quanto mais rica for a trama de interações comunicacionais. Portanto devemos estar cientes da influência que os produtos midiáticos exercem perante a sociedade. Influência essa exercida em âmbito social, cultural e também pedagógico através dos diálogos e linguagem propostos em seus conteúdos.

Por fim, as mídias institucionais através das suas possibilidades pedagógicas permitem apontar tais meios de comunicação e mediação como novos produtores de significados, aponta uma aproximação junto aos seus públicos de interesse através do saber e do compartilhamento de bens simbólicos se constituindo portanto em um novo espaço do saber junto a sociedade.

Referências

AMADO, SÉRGIO. Uma revolução na comunicação publicitária. In: Alberto Dines, Paulo Nassar e Waldemar Luiz Kunsch (Orgs). **Estado, Mercado e Interesse Público**. A comunicação e o discurso nas organizações. Rio de Janeiro: Banco do Brasil. 1999.

APARICI, Roberto. A educomunicação para além do 2.0. In: APARICI, Roberto (Org). **Educomunicação para além do 2.0.** São Paulo: Paulinas. 2014.

BRUNER, Jerome. **Cultura da Educação**. Tradução de Abílio Queiroz. Lisboa. Edição 70, 1996.

BACCEGA, Maria Aparecida. **Comunicação/Educação e a construção de nova variável histórica**. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/43579. Acesso em: 24/01/2017.

CITELLI, Adílson. Comunicação/ Educação: situações. In: Maria Aparecida Baccega e Maria Cristina Castilho Costa (Orgs). **Gestão da Comunicação. Epistemologia e pesquisa teórica**. São Paulo: Paulinas. 2009.

DINES, ALBERTO. Limites e Possibilidades do Jornalismo Institucional. In: Alberto Dines, Paulo Nassar e Waldemar Luiz Kunsch (Orgs). **Estado, Mercado e Interesse Público**. A comunicação e o discurso nas organizações. Rio de Janeiro: Banco do Brasil. 1999.

GUAZINA, Liziane. **O conceito de mídia na comunicação e na ciência política:** desafios interdisciplinares. Disponível em: www.seer.ufrgs.br/debates/article/download/2469/1287. Acesso em: 24/01/2017.

JORDÃO, Fátima Pacheco. A mídia na formação do consumidor-cidadão. In: Alberto Dines, Paulo Nassar e Waldemar Luiz Kunsch (Orgs). **Estado, Mercado e Interesse Público**. A comunicação e o discurso nas organizações. Rio de Janeiro: Banco do Brasil. 1999.

KAPLÚN, Mário. **Processos Educativos e canais de comunicação**. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/36846. Acesso em: 24/01/2017.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e Comunicação: Interconexões e Convergências.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302008000300002. Acesso em: 24/01/2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Sumus, 2003.

LUSTOSA, Elem. **História da Mídia Impressa na Educação.** Disponível em: http://www.unicentro.br/historiadamidia/anais/Midia%20Impressa/Margareth%20F%C3%A1tima%20Maciel.pdf. Acesso em: 24/01/2017.

MORESCO, Marcielly Cristina e RIBEIRO, Regiane. **A Comunicação na Educação.** Disponível em: http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/2616/1574. Acesso em: 24/01/2017.

MARTÍN-BARBERO, JESÚS. **A comunicação na educação.** São Paulo: Editora Contexto. 2014.

MONTEIRO, Claudia Guerra. **O papel educativo dos meios de comunicação.** Disponível em: http://www.ipv.pt/forumedia/3/3_fi3.htm. Acesso em: 24/01/2017.

NASSAR, Paulo. Comunicação Organizacional e as novas relações públicas. In: Alberto Dines, Paulo Nassar e Waldemar Luiz Kunsch (Orgs). **Estado, Mercado e Interesse Público**. A comunicação e o discurso nas organizações. Rio de Janeiro: Banco do Brasil. 1999.

REGO, Francisco Gaudencio **Torquato. Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional. Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Sumus.1986.

SÁ, Jussara Bitencourt De Sá e MORAES, Heloisa, Juncklaus Preis. **Mídia e Educação: reflexões, relatos e atuações.** Disponível em: http://linguagem.unisul.br/paginas/ensino/pos/linguagem/eventos/simfop/artigos_III%20sfp/Heloisa%20Moraes_Jussara%20Sa.pdf. Acesso em: 24/01/2017.

SOARES, Ismar de Oliveira. Introdução edição brasileira. In: APARICI, Roberto (Org). **Educomunicação para além do 2.0**. São Paulo: Paulinas. 2014.

SOARES, Ismar de Oliveira. Educomunicação: um campo de mediações. In: Adílson Odair Citelli e Maria Cristina Costa (Orgs). **Educomunicação**. Construindo uma nova área de conhecimento. São Paulo: Paulinas. 2011.

SILVA, Maria Andréian da. **Os meios de comunicação no âmbito escolar.** Disponível em: http://mdrodelas.blogspot.com.br/2015/02/os-meios-de-comunicacao- no-ambito.html. Acesso em: 24/01/2017.

PROPOSTA METODOLÓGICA DE ANÁLISE DE MEMES UTILIZADOS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A EXPERIÊNCIA DA UFG

Luiz Felipe Fernandes Neves[1]

Resumo

O artigo apresenta resultados preliminares e parciais da aplicação de uma proposta metodológica de análise de memes utilizados como estratégia de comunicação organizacional, a partir da coleta de dados quantitativos relacionados ao engajamento gerado por esse tipo de publicação e dados qualitativos ligados ao conteúdo das mensagens. Para a aplicação experimental da proposta, foram analisados 36 memes publicados pela Universidade Federal de Goiás (UFG) em sua *fanpage* no Facebook no ano de 2017. Os resultados revelam que os memes utilizados como estratégia de comunicação organizacional possuem maior alcance que outros tipos de publicação e geram significativa interação, o que permite inferir que eles podem atuar de forma positiva na construção da imagem institucional e no relacionamento da organização com seus públicos de interesse.

Palavras-chave: meme; comunicação organizacional; metodologia; UFG.

Introdução

Usuários de internet, sobretudo de sites de rede social e integrantes de comunidades virtuais, estão familiarizados com um tipo característico de mensagem bem- humorada, geralmente constituída por montagens grosseiras, aspecto intencionalmente amador e conteúdo sucessivamente parodiado. Trata-se do meme, que, graças às possibilidades de fácil e rápido compartilhamento proporcionadas pelas ferramentas *online*, atinge um público

[1] Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Goiás (PPGCOM/UFG), na linha de pesquisa Mídia e Cultura. E-mail: lffernandes08@gmail.com.

numeroso e diverso, dando origem a fenômenos virais (SHIFMAN, 2014) ou eventos digitais (SOUZA JÚNIOR, 2015).

Por seu potencial em termos comunicacionais, de circulação de discursos e sentidos e de novas possibilidades de linguagem, o meme tem chamado a atenção de pesquisadores de diferentes áreas. O desafio, no entanto, tem sido estabelecer uma metodologia que permita analisar aspectos aparentes e dimensões implícitas e simbólicas desse objeto, relacionando os resultados aos estudos da cibercultura (LÉVY, 2010) e da cultura da conexão (JENKINS; FORD; GREEN, 2014).

Este artigo busca contribuir com tal esforço acadêmico, apresentando resultados preliminares e parciais da análise de memes utilizados como estratégia de comunicação organizacional, fruto da pesquisa de mestrado sobre esse tema que vem sendo desenvolvida por seu autor. Por meio de coleta quantitativa e qualitativa de dados e adaptações da metodologia de análise de conteúdo baseada em Bardin (2010), Chagas et al. (2017), Knobel e Lankshear (2007), Shifman (2014) e Toth e Chagas (2016), foram analisados 36 memes publicados pela Universidade Federal de Goiás (UFG) em sua *fanpage* no Facebook no ano de 2017.

Meme e a circulação de sentidos

Apesar do uso corrente entre usuários das redes sociais na internet, o termo meme não se originou no ambiente digital e nem sempre esteve associado a textos, fotos e vídeos bem-humorados disseminados *online*. Embora não esteja entre as pretensões deste trabalho discorrer de forma pormenorizada sobre sua etimologia, cabe explicar que a palavra meme foi criada pelo biólogo britânico Richard Dawkins (2007) em sua obra O Gene Egoísta, publicada pela primeira vez em 1976. Em sua teoria sobre a evolução cultural, o autor sugere que a transmissão de ideias, hábitos e comportamentos culturais é análoga à transmissão genética. À unidade de transmissão cultural ele deu o nome de meme (uma redução da palavra grega *mimeme*, que significa imitação), para soar como gene. Dawkins considera, de modo controverso às perspectivas sociológicas e antropológicas em relação à cultura, que os comportamentos humanos são baseados em imitações.

> Exemplos de memes são melodias, ideias, slogans, as modas no vestuário, as maneiras de fazer potes ou de construir arcos. Tal como os genes se propagam no *pool* gênico saltando de corpo para corpo através dos espermatozoides ou dos óvulos, os memes também se propagam no *pool* de memes saltando de cérebro para cérebro através de um processo que, num sentido amplo, pode ser chamado de imitação. (DAWKINS, 2007, p. 330).

Desde então, o termo sofreu sucessivas reapropriações e ressignificações até que, entre 1990 e 2000, com a popularização dos computadores pessoais e da internet, e, consequentemente, da constituição das primeiras comunidades virtuais, a palavra meme começou a ser usada como sinônimo de "[...] coisas estranhas, legais e bobas na web"[2] (STRYKER, 2011, tradução nossa). Assim, entre usuários da internet e integrantes dessas comunidades, meme passou a designar "um tipo de conteúdo digitalmente produzido capaz de sofrer sucessivas reapropriações" (CHAGAS et al., 2017, p. 175).

Nos estudos mais recentes, fica evidente que, apesar de sempre referenciarem o surgimento do termo na obra de Dawkins (2007), os pesquisadores passaram a adotar definições próprias, ligadas ao ambiente digital. Alguns autores (KNOBEL; LANKSHEAR, 2007; SHIFMAN, 2014) procuram diferenciar a definição original da que passou a ser usada na dinâmica da web, utilizando expressões como *meme online* ou *meme de internet*. "No discurso vernáculo dos internautas, a tag 'meme de internet' é comumente usada para descrever a propagação de itens como piadas, rumores, vídeos e sites de pessoa para pessoa via internet"[3] (SHIFMAN, 2014, p. 2, tradução nossa).

Entretanto, mais importante que uma definição, é preciso compreender e evidenciar o meme em seu aspecto cultural contemporâneo – a cibercultura, definida por Lévy (2010, p. 17) como o "[...] conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço". As apropriações e reapropriações desse tipo de mensagem bem humorada e compartilhada indefinidamente adere com força total à atual cultura da conexão (JENKINS; FORD; GREEN, 2014), mais participativa, interativa e multimidiática.

Para Shifman (2014), o meme deve ser encarado como um discurso público construído socialmente. De forma complementar, Toth e Chagas (2016) afirmam que a

[2] *[...] weird, cool, and silly web stuff.*
[3] *In the vernacular discourse of netizens, the tag "Internet meme" is commonly applied to describe the propagation of items such as jokes, rumors, videos, and websites from person to person via the Internet.*

produção de sentidos operada pelos memes é capaz até mesmo de explicar flutuações da opinião pública.

> Em resumo, se um determinado tipo de conteúdo faz sucesso e viraliza no ambiente das mídias sociais, chances há de que ele incuta uma certa percepção de um indivíduo ou um grupo de indivíduos sobre a realidade social, apreensível somente pelo pesquisador atento à poli expressividade e à polissemia dos memes. (TOTH; CHAGAS, 2016, p. 213).

Como integrantes desse sistema social, as organizações também perceberam o potencial do meme na construção de sentidos, sobretudo pelo imperativo de se fazerem presentes e atuantes nos ambientes digitais de comunicação. Aproveitando-se da grande capilaridade e aceitação desse tipo de mensagem em sites de redes sociais, empresas públicas e privadas de diversos segmentos passaram a adotá-la de forma pontual ou regular. Observa-se, portanto, que de uma linguagem despretensiosa, o meme também passou a se constituir como estratégia de comunicação organizacional.

Meme como estratégia de comunicação organizacional

No segundo semestre de 2017, foram veiculadas na TV duas campanhas publicitárias com referências diretas à “onda” dos memes. No comercial da empresa de eletrodomésticos Brastemp[4], dois antigos garotos-propaganda da marca questionam a configuração atual do humor. “Agora precisa virar meme pra ser moderno?”, questiona um deles. Já o comercial da cerveja Skol utiliza a cantora Gretchen e a apresentadora Palmirinha para dar comicidade à peça[5].

Em relação aos órgãos públicos, no Brasil o exemplo emblemático é o da Prefeitura de Curitiba, que em 2013 começou a utilizar exclusivamente o meme nas publicações de sua *fanpage* oficial no Facebook, adotando o codinome “Prefs”. O meme também já foi adotado pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) em sua *fanpage* no Facebook, para explicar de forma mais simples e acessível o teor de decisões judiciais (LISBOA, 2015). Em 2017, a estratégia também foi utilizada na página oficial do governo federal no Facebook, de forma a dar visibilidade a aspectos considerados positivos na gestão do presidente Michel Temer,

[4] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eND-7XFbeD0>. Acesso em: 21 jan. 2018.
[5] Famosa nos anos 1970 e 1980, quando ganhou o "título" de Rainha do Rebolado, Gretchen passou a ter sua imagem relacionada a memes ao participar de reality shows como Troca de Família (2010, A Fazenda (2012) e Power Couple (2016), todos pela TV Record. Já a apresentadora Palmirinha gahou notoriedade por causa das gafes que cometia em seus programas de culinária. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=lD9y9lANcAU>. Acesso em: 21 jan. 2018.

como a geração de empregos, a redução da taxa de juros e as mudanças no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)[6].

Como pontua Barichello (2009), são as estratégias de comunicação as responsáveis pelo estabelecimento de relações interativas com públicos específicos, e essa é a essência da comunicação organizacional. Por isso, tais estratégias precisam ser continuamente repensadas com as novas tecnologias.

> Os meios de comunicação, especialmente a comunicação mediada por computador, têm redefinido as bases tecnoculturais, redimensionado as noções de espaço e tempo e permitido pensar em territórios flexíveis e novas formas de pertencer a ou relacionar-se com uma organização. Esse pressuposto envolve a utilização de novos ângulos de análise, com implicações de ordem teórica e metodológica para a comunicação organizacional. (BARICHELLO, 2009, p. 338).

Portanto, a partir da observação dessas novas experiências, definiu-se como tema da pesquisa de mestrado empreendida pelo autor deste trabalho *a utilização do meme como estratégia de comunicação das organizações em suas redes sociais na internet*. A partir da necessidade de recortar o objeto para torná-lo mais observável e palpável, dentre os memes utilizados pelas organizações em geral, elegeu-se aqueles *publicados em fanpages oficiais do Facebook de universidades federais brasileiras*[7].

O levantamento da amostra revelou que, das 63 universidades federais brasileiras, 30 fizeram uso esporádico ou regular de memes em seus perfis oficiais no referido site de rede social em 2017, totalizando 185 publicações desse tipo. Para a aplicação metodológica preliminar proposta no presente artigo, foi escolhida apenas a página da Universidade Federal de Goiás (UFG), que forneceu um total de 36 memes, todos incluídos na amostra submetida à análise que será apresentada nas próximas seções.

Proposta metodológica

O fato de os memes serem utilizados em diferentes formatos e com as mais diversas finalidades exige o desenvolvimento de uma metodologia de análise “personalizada”, que

[6] *A página do Governo Federal no Facebook anda muito engraçadinha* (ORRICO, 2017).

[7] Entre os fatores que justificam a escolha desse tipo de organização estão: a) a natureza pública dessas instituições, que estabelece limites orçamentários para o financiamento de publicidade oficial, fazendo com que elas lancem mão de estratégias orgânicas de engajamento; b) o perfil do público nas *fanpages* das universidades, constituído em sua maioria por jovens estudantes; c) presença de universidades federais em todas as regiões do país, o que garante uma amostra diversa e representativa; d) o fato de todas essas instituições possuírem perfil oficial no Facebook.

responda aos objetivos da investigação, tal qual é proposta em Toth e Chagas (2016) e executada em Chagas et al. (2017), Knobel e Lankshear (2007), Santos e Chagas (2017) e Shifman (2014).

A proposta metodológica aqui apresentada, para a análise de memes utilizados especificamente como estratégia de comunicação organizacional, se divide em três etapas. A primeira diz respeito ao efeito mais visível das publicações – o engajamento –, medido pelo número de reações[8], comentários e compartilhamentos. Os dados foram coletados com a ferramenta Netvizz, que permite a extração por meio da API do Facebook. Após a quantificação de dados absolutos e relativos, procedeu-se à comparação do engajamento obtido com as publicações que utilizam memes com as que não fazem uso desse recurso.

A segunda etapa é a categorização do conteúdo (BARDIN, 2010), adaptada às particularidades do meio digital e do objeto em questão.

> [...] se enfatiza a análise de conteúdo direcionada, com categorias previamente definidas pelos pesquisadores a partir de um livro de códigos definido e interpretado por um grupo de codificadores. [...] A principal vantagem deste tipo de abordagem é a combinação entre a análise qualitativa de dados, durante o processo de codificação, e a criação de uma base quantitativa, com indicadores próprios. (TOTH; CHAGAS, 2016, p. 219).

Para tanto, realizou-se reiterada observação e leitura dos 36 memes que compõem a amostra deste trabalho, definindo-se seis categorias de análise com seus respectivos códigos[9] (Quadro 1).

[8] Atualmente o Facebook disponibiliza as reações *curtir*, *amei*, *haha*, *uau*, *triste* e *grr* (raiva).

[9] Importante esclarecer que tais categorias e códigos surgiram a partir da leitura somente das publicações da UFG, o que significa que, com a posterior análise das postagens de outras universidades, certamente aparecerão outras categorias e códigos que serão agregados até o fim da pesquisa.

Quadro 1 – Lista de categorias e códigos

CATEGORIA 1	
ESTRUTURA LINGUÍSTICA	Diz respeito à linguagem textual empregada nas publicações, incluindo tanto os textos da própria imagem (quando houver) quanto – e sobretudo – os textos das publicações, que geralmente aparecem acima da imagem.
CÓDIGOS	**CONTEXTO**
DESVIO DA NORMA CULTA	Quando é utilizada linguagem informal, com desvio da norma culta da Língua Portuguesa, como "tá", "né" e abreviações ("vc", "tbm" etc).
ELEMENTOS DA LINGUAGEM DIGITAL	Quando são utilizados elementos típicos da linguagem digital, como símbolos (<3, \o/, ;p) e *emoticons*[10].
LINGUAGEM INTERPELATIVA/APROXIMATIVA	Quando a linguagem empregada tem o objetivo de interpelar ou se aproximar do leitor/usuário. Caracterizada por verbos no imperativo, uso da segunda pessoa ("você", "vocês") ou de apelidos para se referir aos visitantes da página.

CATEGORIA 2	
FORMATO/TIPO DO MEME	Delimita os subgêneros dos memes de acordo com modelos amplamente disseminados na internet (CHAGAS et al., 2017).
CÓDIGOS	**CONTEXTO**
GIF	Quando são usados vídeos curtos, pequenas animações conhecidas como GIFs.
***CHALLENGE*/EVENTO DIGITAL**	Quando o meme estimula réplicas, desafios (*challenges*) ou reprodução de comportamentos, como "marque um amigo nesta publicação, se ele não responder em 10 minutos terá que te pagar um lanche"; ou memes que são construídos a partir de eventos digitais[11], como classificar algo ou alguém como "raiz" ou "nutella".
IMAGE MACRO	Quando o meme possui características do gênero *image macro* (imagem de fundo com legenda sobreposta).
BAD ADVICE	Quando o meme possui características do gênero *bad advice* (fundo de cores fortes e formatos triangulares, com a imagem de um personagem em primeiro plano); é geralmente usado para dar conselhos irônicos e inusitados.
***CATCH PHRASE*/BORDÕES MEMÉTICOS**	Quando o meme possui características do gênero *catch phrase*, com palavras, frases ou bordões marcantes, como "hoje é dia de rock, bebê", "top", "crush".

[10] Pequenas figuras que representam expressões faciais, sentimentos ou atividades.
[11] Souza Jr (2015) explica que eventos digitais ocorrem quando uma grande quantidade de itens difundidos "domina" a web, a exemplo de *hashtags* como #ForaTemer e #PrimeiroAssédio.

CATEGORIA 3	
CONTEÚDO DA MENSAGEM	Identifica que tipo de conteúdo é veiculado pela publicação.
CÓDIGOS	**CONTEXTO**
INFORMATIVO/FACTUAL	Quando a mensagem tem como objetivo transmitir alguma informação de caráter institucional.
DATAS COMEMORATIVAS/ PERÍODOS SAZONAIS	Quando a mensagem é baseada em datas comemorativas do calendário ou em período como férias, fim de semana ou volta às aulas.
PIADA SITUACIONAL	Quando o principal objetivo da mensagem é divertir ou fazer rir.
INTERACIONAL	Quando a mensagem incita o usuário a tomar alguma atitude, como marcar um amigo ou fazer um comentário sobre determinado assunto.
AUTORREFERENCIAL/ AUTOELOGIO	Quando a mensagem exalta a própria instituição, como uma espécie de autoelogio (como o uso da *hashtag* #orgulhodeserUFG).
CATEGORIA 4	
PERSONALIZAÇÃO/ CONTEXTUALIZAÇÃO DA MENSAGEM	Identifica se há algum tipo de interferência ou manipulação na imagem, de modo a personalizá-la ou contextualizá-la.
CÓDIGOS	**CONTEXTO**
LOGOMARCA	Quando a logomarca da instituição é inserida na imagem.
IMAGENS PRÓPRIAS	Quando o meme é feito com imagens da própria instituição.
TEXTO/LEGENDA ADAPTADO	Quando os textos e legendas “originais” são substituídos por outros que dizem respeito à instituição.
CATEGORIA 5	
RECURSOS INTERACIONAIS	Identifica o tipo de recurso interacional utilizado nas mensagens (nesse caso, os que são oferecidos pelo Facebook).
CÓDIGOS	**CONTEXTO**
HASHTAG	Quando são utilizadas *hashtags* para indexar determinados termos.
MARCAR AMIGOS	Quando é utilizado o recurso *marcar amigos*, que levará uma outra pessoa a ter contato com aquele conteúdo.
CATEGORIA 6	
REFERÊNCIAS INTERTEXTUAIS	Registra as diferentes referências utilizadas nos memes, como filmes, séries e músicas.
CÓDIGOS	**CONTEXTO**
FILMES/SÉRIES/ANIMAÇÕES	Referência a filmes, séries, animações e artistas relacionados.
PROGRAMAS DE TV	Referência a programas de TV e artistas relacionados.
MÚSICAS	Referência a músicas, videoclipes e artistas relacionados.
PERSONAGENS MEMÉTICOS	Referência e personagens amplamente utilizados em memes, como Gretchen, Glória Pires, Glória Maria etc.

Fonte: elaborado pelo autor

A codificação foi feita com o *software* ATLAS.ti, atribuindo-se a incidência dos critérios a cada um dos memes da amostra, de maneira não excludente, ou seja, dois ou mais códigos de uma mesma categoria puderam ser atribuídos a um mesmo meme. Terminada a codificação, realizou-se a análise e interpretação dos dados e as inferências. Em um desmembramento desta segunda etapa, o código *Informativo/factual*, da categoria *Conteúdo da mensagem*, passou por uma nova categorização temática, dessa vez para identificar o tipo de assunto veiculado pelos memes da amostra. Dessa forma, as três etapas do esquema metodológico configuram-se como se segue (Figura 1).

Figura 1 – Esquema metodológico para análise de memes



Fonte: elaborado pelo autor

A seguir serão apresentados os resultados relativos à aplicação da metodologia aos memes publicados na *fanpage* da UFG no ano de 2017.

Engajamento

A *fanpage* da UFG no Facebook possui 78.213 curtidas e 78.125 usuários que seguem suas publicações. A média de avaliação da página, de acordo com as notas

atribuídas pelos visitantes, é 4,1[12]. Em 2017, foram realizadas 294 publicações, gerando um total de 62.174 reações (média de 211 por postagem), 33.895 compartilhamentos (média de 115 por postagem) e 9.615 comentários (média de 33 por postagem). Com a soma desses três dados, tem-se o engajamento total gerado pela *fanpage* em 2017, que foi de 105.684. Das 294 publicações, 36 utilizaram memes, o que equivale a 12% do total de postagens (Figura 2).

Figura 2 – Exemplos de memes publicados pela UFG



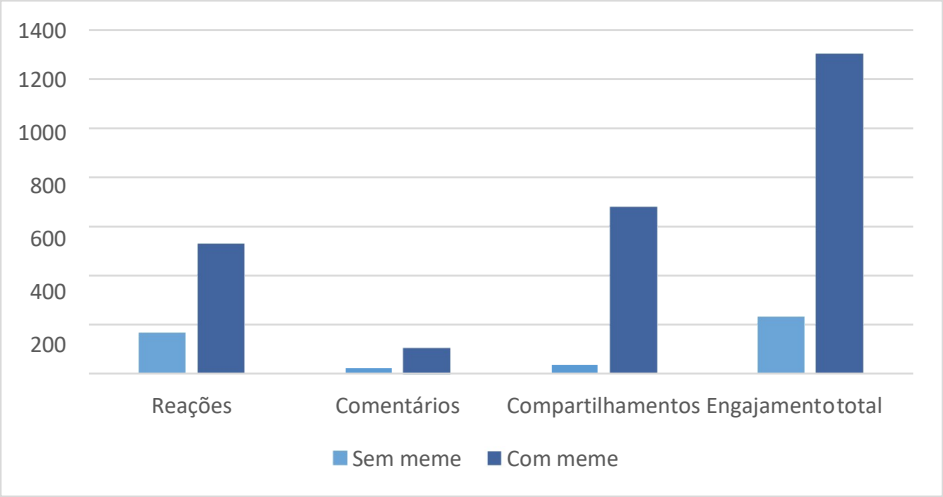
Fonte: *Fanpage* da UFG no Facebook[13]

O engajamento gerado somente por esse tipo de publicação ficou assim distribuído: 18.924 reações (média de 526 por postagem); 24.332 compartilhamentos (média de 676 por postagem); 3.656 comentários (média de 102 por postagem). O engajamento total das postagens com memes em 2017 foi, portanto, de 46.912. Aqui apreende-se uma primeira constatação: apesar de representar apenas 12% de todas as publicações feitas na *fanpage* da UFG no Facebook, as postagens que utilizaram memes foram responsáveis por 44% (quase metade) de todo o engajamento gerado pela página em 2017.

Um segundo comparativo pode ser feito entre as publicações com e sem memes. O Gráfico 1 mostra a comparação entre as médias de engajamento geradas por esses dois tipos de postagens.

[12] Dados atualizados em 12 de março de 2018.
[13] Disponível em: <https://www.facebook.com/universidadefederaldegoias/>. Acesso em: 21 jan. 2018

Gráfico 1 – Comparação entre as médias de engajamento de publicações com e sem meme



Fonte: elaborado pelo autor

Os dados revelam que, em todos os critérios de engajamento, a média é bem maior nas publicações com memes em relação às sem memes – mais que o triplo de reações e o quádruplo de comentários. O dado mais significativo, entretanto, fica por conta da média de compartilhamentos, que é 18 vezes maior nas postagens com memes. A média de engajamento total, portanto, é quase seis vezes maior nas publicações que utilizam a estratégia.

Tais constatações permitem inferir que publicações que utilizam memes:

Contribuem para a construção de uma imagem positiva da organização, dada a utilização em maior número dos recursos interacionais que permitem expressar reações positivas em relação às negativas;

Possibilitam mais alcance e capilaridade, fato observado no ato de compartilhar o conteúdo e, assim, multiplicá-lo para mais usuários da rede. Outro recurso bastante utilizado pelos usuários é o de *marcar amigos*[14] nas publicações, que também tem um efeito multiplicador;

Estimulam a interação dos públicos de interesse com a organização, por meio de quantidade expressiva de comentários, podendo dar início a discussões públicas.

[14] Marcando um amigo na publicação, a pessoa recebe uma notificação e é direcionada para a mensagem na qual foi "marcada".

Tendo sido observado o *que* os memes são capazes de gerar em termos de engajamento, é preciso compreender *como* eles estão sendo utilizados pela instituição analisada e *para que* finalidade.

Categorização e análise de conteúdo

A aplicação da codificação apresentada no Quadro 1 à amostra deste trabalho teve os seguintes resultados gerais:

a) Em relação à estrutura linguística, a maior parte dos memes, como era de se esperar, foi acompanhada por um texto informal, com linguagem interpelativa/aproximativa (86%), incitando o visitante a executar alguma ação, como clicar em um *link* para obter mais informações ou escrever algum comentário. Os textos de mais de 60% das publicações continham desvios intencionais da norma culta (“tá”, “né”) e quase 80% utilizaram elementos de conversação digital, sendo o *emoticon* o mais usado;
b) O formato/tipo de meme mais utilizado foi o GIF (69%), seguido de longe por *catch phrase*/bordões meméticos (“berro”; “que tiro”; “hoje é dia de rock, bebê”) e o *challenge*/evento digital (“nove verdades e uma mentira”; “expectativa, realidade”);
c) Em relação ao conteúdo da mensagem, 64% dos memes foram codificados como informativo/factual, seguido pelas datas comemorativas/sazonais (Dia dos Namorados; Dia do Amigo; início das férias), com 25%, e pelas piadas situacionais (“hoje é sexta-feira”), com 17%;
d) Quanto à personalização/manipulação da mensagem, observou-se que 58% dos memes foram adaptados com textos ou legendas que o contextualizaram à instituição. Em outros 33% foi inserida a logomarca da universidade;
e) O recurso interacional mais utilizado foi a *hashtag*, que aparece em 72% das postagens. Além dela, foi usado apenas o recurso *marcar amigos* em duas outras publicações (uma sobre colação de grau, em que foram marcados alguns dos formandos, e outra sobre uma pesquisa, na qual o pesquisador foi marcado);
f) As referências intertextuais foram variadas, distribuídas principalmente entre

filmes/séries/animações (Game of Thrones, Star Wars, Stranger Things, Os Simpsons), músicas e artistas relacionados (Anitta, Ludmilla) e personagens meméticos (Gretchen, Glória Maria, Nichole Bahls).

A forma como os memes foram utilizados pela UFG permitem as seguintes inferências:

a) Os memes usados como estratégia de comunicação organizacional se aproximam das mensagens publicitárias ao serem construídos com uma linguagem persuasiva, mais ligada à função conativa ou apelativa da linguagem (JAKOBSON, 2007), orientada para o destinatário;
b) Os memes podem ir além da mera piada e veicular informações institucionais de forma descontraída e bem-humorada, facilitando o acesso de públicos específicos aos conteúdos da organização;
c) Os memes são melhor recebidos se contextualizados localmente. Assim, é necessário que a organização esteja atenta à utilização desse tipo de mensagem de forma personalizada, para que faça algum sentido para quem se engaja nas publicações.

3.2. Categorização e análise do assunto da mensagem

Nesta terceira etapa, observou-se que tipo de assunto foi veiculado especificamente pelos memes que possuíam um caráter informativo, ou seja, que não se resumiam a uma mera brincadeira ou piada situacional. A leitura dos 23 memes que se enquadraram nessa categoria permitiu chegar aos seguintes dados (Quadro 2).

Quadro 2 – Resultado da categorização do código Informativo/factual

CÓDIGO INFORMATIVO/FACTUAL	PERCENTUAL DE INCIDÊNCIA
PESQUISAS	30
EVENTOS/PROJETOS DE EXTENSÃO	22
ENEM/SISU	17
EDITAIS	9
AVALIAÇÕES E RANKINGS	9
OUTRAS INFORMAÇÕES	13

Fonte: elaborado pelo autor

O fato de as pesquisas desenvolvidas na instituição ocuparem o primeiro lugar entre os assuntos abordados nas publicações que utilizam memes revela o uso estratégico desse tipo de recurso comunicacional, dado que a promoção do desenvolvimento científico e a socialização desse conhecimento estão entre os principais deveres e responsabilidades de uma instituição pública de ensino superior.

Os dois assuntos subsequentes – eventos/projetos de extensão e Enem/SiSU – também indicam que o meme pode ir ao encontro dos preceitos da comunicação pública, que "[...] refere-se à troca de informações e influências entre agentes e atores sociais (governo, Estado e sociedade) sobre temas de interesse coletivo" (DUARTE, 2006, p. 2), ainda que essa comunicação se dê de forma descontraída e bem-humorada.

Considerações

À primeira vista, valer-se de uma linguagem informal e divertida para interagir com os públicos pode transmitir apenas a ideia de uma adesão descompromissada a tendências contemporâneas de comunicação, passando a simples imagem de uma organização "legal e descolada" e "antenada" com seu tempo. Entretanto, como foi visto, o potencial de alcance dos memes em termos de engajamento e interação e a sua capacidade de fazer circular sentidos por meio da diversão e do bom humor o transformam em poderosa estratégia de comunicação organizacional, capaz de atuar positivamente na construção da imagem institucional.

É certo que os resultados aqui apresentados revelam uma realidade particular e limitada, que deverá ser confrontada com a amostra completa da pesquisa – 185 memes de 30 universidades federais brasileiras. A aplicação da pesquisa mais ampla também servirá para colocar à prova a proposta metodológica desenvolvida até agora.

Além disso, a análise restrita às publicações é capaz de revelar somente uma parte do fenômeno: o alcance dos memes, o engajamento gerado e as mensagens que fazem circular. Por isso, cabe esclarecer que a investigação a ser desenvolvida na dissertação de mestrado deste autor abrangerá ainda outras duas dimensões do fenômeno: a instância da produção e a instância da recepção. O desenho metodológico será, portanto, o da triangulação (FLICK, 2009; DUARTE, 2009; TUZZO; BRAGA, 2016), com a análise de dados qualitativos e quantitativos nas diferentes instâncias. O objetivo não é o de produzir

um resultado para cada dimensão e analisá-los separadamente, mas sim o de integrar diferentes perspectivas.

Acredita-se que, além de contribuir para a compreensão de um fenômeno de comunicação atual intimamente ligado a processos sociais e culturais, a pesquisa também terá uma dimensão prática, apontando caminhos e possibilidades para a melhor utilização da tecnologia e de suas novas linguagens no contexto das organizações.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARICHELLO, Eugenia M. M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHAGAS et al. A política dos memes e os memes da política: proposta metodológica de análise de conteúdo dos memes dos debates eleitorais de 2014. **Intexto**, Porto Alegre, n. 38, p. 173-196, jan./abr. 2017. Quadrimestral. Disponível em: <https://goo.gl/4dsmDK>. Acesso em: 13 ago. 2017.

DAWKINS, Richard. **O gene egoísta**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

DUARTE, Jorge. Apresentação. In____; VERAS, Luciara. (Org.). **Glossário de Comunicação Pública**. Brasília: Casa das Musas, 2006.

DUARTE, Teresa. A possibilidade de investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). **CIES e-Working Papers**, Lisboa, n. 60, p. 1-24, 2009. Disponível em: <https://goo.gl/YWoP7o>. Acesso em: 13 nov. 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

JAKOBSON, Roman. **Linguística e comunicação**. 24 ed. São Paulo: Cultrix, 2007.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

KNOBEL, Michele; LANKSHEAR, Colin. Online memes, affinities, and cultural production. **A New Literacies Sampler**, p. 199-227, jan. 2007. Disponível em: <https://goo.gl/sfLouy>. Acesso em: 13 jul. 2017.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 3. ed. São Paulo: Editora 34, 2010.

LISBOA, Lorraine Vidigal. **Memes jurisprudenciais no Facebook do STJ**: a constituição dialógica de um gênero verbo-visual. 2015. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Estudos da Linguagem, Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

ORRICO, Alexandre. **A página do Governo Federal no Facebook anda muito engraçadinha**. BuzzFeed, 2017. Disponível em: <https://goo.gl/LYXdwv>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SANTOS, João Guilherme Bastos; CHAGAS, Viktor. A revolução será memetizada: engajamento e ação coletiva nos memes dos debates eleitorais em 2014. **E-compós**, Brasília, v. 20, n. 1, jan./abr. 2017. Quadrimestral. Disponível em: <https://goo.gl/chyzUc>. Acesso em: 13 ago. 2017.

SHIFMAN, Limor. **Memes in digital culture**. Cambridge: MIT Press, 2014.

SOUZA JÚNIOR, Jaime de. "#In Brazilian Portuguese", memes e fenômenos: linguística e as sugestões para reconhecer e investigar eventos digitais. Encontro Virtual de Documentação em Software Livre e Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online, 2015. **Anais...** Disponível em: <https://goo.gl/Am4UcT>. Acesso em: 15 jan. 2018.

STRYKER, Cole. **Epic win for anonymous**: how 4chan'n army conquered the web. Nova York: The Overlook Press, 2011. Disponível em: <https://goo.gl/zfz187>. Acesso em: 11 nov. 2017.

TOTH, Janderson; CHAGAS, Viktor. Monitorando memes em mídias sociais. In: SILVA, Tarcísio; STABILE, Max (orgs.). **Monitoramento e pesquisa em mídias sociais**: metodologias, aplicações e inovações. São Paulo: Uva Limão, 2016.

TUZZO, Simone Antoniaci; BRAGA, Claudomilson Fernandes. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 4, n. 5, p. 140-158, ago. 2016. Disponível em: <https://goo.gl/gvUDE6>. Acesso em: 13 nov. 2017.

A ECONOMIA CRIATIVA COMO AMBIENTE DE APRENDIZADO CRIATIVO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Luciano Nunes Suminski[1]

Resumo

Os ambientes de inovação organizacional possuem como eixo norteador a humanização das relações em suas estratégias e ações de desenvolvimento, buscando aderência com a necessidade de atingir resultados financeiros. Este artigo entende a capacidade de gestão, em situações de desordem e desequilíbrio, como fator determinante para o desenvolvimento da criatividade e inovação. E faz relações com o ambiente da economia criativa, que tem ancorado o debate sobre os efeitos econômicos que as inovações tecnológicas trazem para as organizações. O conceito de economia criativa está diretamente ligado às consequências que a inovação sustentável deve proporcionar nas relações sociais e ambientais de cada empresa ou instituição.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Comunicação Empresarial; Inovação; Economia Criativa; Startups.

Introdução

O conjunto de conceitos e práticas que envolvem a inovação e a criatividade, principalmente em ambientes organizacionais, tem envolvido diversas áreas de conhecimento. Um desses conceitos é a economia criativa, que parece ancorar os paradigmas atuais que envolvem os desafios econômicos, sociais, ambientais e sustentáveis, presentes na comunicação empresarial.

Novas maneiras de se proceder na condução de projetos na comunicação empresarial se fazem necessárias, evoluindo em termos de aceitação do novo e da preparação de ambientes para cenários de imprevisibilidade. Trabalhar com inovação

[1] Professor do Curso de Relações Públicas da UniRitter Laureate International Universities. Mestre em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS. Especialista em Marketing formado pela Escola de Administração da UFRGS. Relações Públicas formado pela Faculdade de Comunicação Social (FAMECOS) da PUCRS. Membro do Grupo de Pesquisa em Ensino e Prática de Comunicação - GEPEPcom, sob coordenação da Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura (PUCRS).

significa ampliar a capacidade de ágil adaptação às situações de risco e falta de convicções, proporcionando ambientes de experimentação. Terra (2012, p. 2) salienta que a "[...] a inovação e o futuro vivem no mundo das probabilidades, das incertezas e do desconhecido". Assim, é fácil perceber os benefícios e o valor corporativo da inovação, porém é difícil engajar as pessoas que compõem a organização, considerando os modelos tradicionais que visam resultados de curto prazo, em projetos e iniciativas desprovidos de certezas.

Ao mesmo tempo em que as organizações que tenham a atenção voltada à inovação possuem maior probabilidade de receber benefícios econômicos, desenvolvem também relações cooperativas, conciliando interesses comuns em busca dos mesmos objetivos. As empresas que desejam manter-se inovando precisam buscar a criação de uma cultura de empatia e constante experimentação (BROWN, 2010). Ainda de acordo com Brown (2010, p. 67), em uma organização que incentiva a experimentação, "[...] a tolerância ao risco tem muita relação com a cultura de uma organização, bem como sua estratégia de negócios".

O objetivo geral desse artigo é refletir sobre alguns aspectos teóricos que envolvem a criatividade e a inovação presentes em ambientes organizacionais na economia criativa, e como esses conceitos podem transformar os relacionamentos e impulsionar o aprendizado dentro dessas organizações. Como objetivo específico, o estudo pretende analisar a atuação das startups como empresas que servem de laboratório para as práticas organizacionais que envolvem situações de desordens, incertezas e desequilíbrios presentes em ambientes de inovação.

Os ambientes de inovação divergem das empresas tradicionais, principalmente no que diz respeito à inserção local e social dessas organizações. Inovar é um processo social, que necessita de ambientes propícios para o desenvolvimento de ideias e projetos. E nesse contexto, de acordo com as dimensões teóricas consideradas neste estudo, para que haja inovação nos ambientes organizacionais precisa existir uma perspectiva de transformação social e sustentável, sendo necessário priorizar os elementos humanos para o desenvolvimento dos negócios empreendedores.

Inovação e Criatividade em Ambientes Organizacionais

Considerando a instabilidade social e econômica que fazem parte da atuação de empresas no Brasil e no mundo, trabalhar com inovação é um desafio para os gestores que

pretendam acompanhar a evolução humanizada das relações entre organizações e indivíduos na sociedade. Assim, estabelecer estratégias que contemplem a participação individual e coletiva nos processos de inovação, dentro das organizações, requer planejamento e resiliência no enfrentamento das adversidades que são inerentes ao contexto empresarial. Segundo Terra (2012):

> [...] embora a inovação seja um fenômeno social e, como tal, resulte da interação entre indivíduos, reside nesses elementos, os indivíduos, a energia fundamental para que o fenômeno ocorra. Todos e todas as áreas de uma organização devem estar direta ou indiretamente envolvidos com os processos de inovação. Além disso, há um consenso crescente de que os grandes desafios da humanidade em termos de educação, saúde e sustentabilidade, por exemplo, também precisam de abordagens bem estruturadas para a gestão da Inovação. (TERRA, 2012, p. 3).

A inovação, mais do que um diferencial competitivo, precisa transformar o meio onde acontecem as relações sociais e de trabalho, conciliando interesses econômicos, culturais e de consumo de bens e serviços. Segundo Brown (2010, p. 24), "[...] a inovação é fruto da criatividade colocada em prática com o intuito de gerar resultados positivos para o negócio e criar impacto positivo para as pessoas".

A transformação, fator determinante no processo de inovação dentro das organizações, requer atitudes de empatia coletiva, cooperação, compartilhamento e curiosidade. Segundo Pinheiro (2011, p. 12), "[...] a empatia, colaboração e experimentação não saem de moda. Não são tendências, e muito menos dependem de contexto ou cultura para darem certo. Ser mais empático, colaborativo e incansavelmente curioso é a chave para navegar de maneira bem sucedida no mundo atual".

A inovação tem sido abordada de forma transdisciplinar, sendo incorporada aos conceitos e práticas das organizações nas mais diversas áreas. Conforme Terra (2012):

> [...] a inovação é um fenômeno social, resultado exclusivo da atividade humana. À medida que a automação avança sobre as funções executadas pelos seres humanos, cresce uma distinção entre as funções que podem ser executadas por máquinas e as que só podem sê-lo pelos seres humanos. As atividades fundamentais para a Inovação envolvem criatividade e, portanto, não podem ser automatizadas. (TERRA, 2012, p. 78).

As diferenças são naturais quando se pensa na natureza humana, assim como as divergências de opiniões e formas de perceber o contexto das relações também estão presentes nos ambientes organizacionais. A questão, porém, é como a gestão estratégica das empresas lida com a diversidade, e suas consequências, na condução das relações humanas. Segundo Brown (2010):

> [...] o pensamento em grupo tende a convergir na direção de um único resultado. O pensamento convergente é uma forma prática de decidir entre alternativas existentes. No entanto, o pensamento convergente não é tão bom na investigação do futuro e na criação de novas possibilidades. Se a fase convergente da resolução de problemas é o que nos aproxima das soluções, o objetivo do pensamento divergente é multiplicar as opções para criar escolhas. O pensamento divergente é o caminho, não o obstáculo, para a Inovação. (BROWN, 2010, p. 63).

As transformações nos ambientes empresariais se sucedem com a evolução tecnológica, influenciando novas formas de relacionamento e a condução de projetos e ações de comunicação. E essas mudanças estão integradas com questões humanas, sociais e econômicas. Segundo Bueno (2003), há uma tendência crescente, e também irreversível, de que as organizações sejam admiradas mais pela forma como interagem com a sociedade do que pela qualidade de seus produtos e serviços. O autor entende que é cada vez mais difícil, para os cidadãos, distinguir os produtos ou serviços em sua essência, já que a tecnologia e a excelência nos negócios foram basicamente apropriadas pela maioria das empresas no mercado.

Nesse contexto de transformações as empresas tendem a envelhecer muito rápido. Novos conceitos, que incentivam as mudanças e o risco como parte do processo de criação, ganham espaço dentro de organizações com viés tradicional em suas práticas. As empresas precisam ser rápidas na implementação de objetivos e ações, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse (BUENO, 2003).

Além de agilidade, cabe às organizações desenvolverem a sensibilidade de perceber as necessidades de seus *stakeholder*s, que também se modificam. De acordo com Bueno (2009), a comunicação moderna, que contempla à obtenção de resultados, está diretamente relacionada ao exercício da cidadania, à gestão da responsabilidade social, ao respeito à diversidade e à valorização profissional e pessoal. A comunidade, o mercado e a sociedade em geral, considerados sistemas abertos, em interação constante com o meio ambiente, precisam cultivar o diálogo, a transparência e a relação saudável com todos os públicos de interesse.

De acordo com essa perspectiva, a economia criativa é um ambiente aderente à realidade das organizações que são pressionadas por uma participação efetiva na comunidade e no exercício de cidadania organizacional. A disseminação do conceito de economia criativa advém, também, dos interesses econômicos, com base no alto índice de

resiliência do setor nas crises financeiras e na regularidade e solidez dos negócios que envolvem a economia criativa. A força e a propulsão econômica dessas atividades estão diretamente ligadas às redes de relacionamento que se formam em torno de objetivos comuns.

Com base no Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) e pela Unidade Especial para Cooperação Sul-Sul do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e considerado como referência científica em todo o mundo por instituições acadêmicas e governos, não existe uma definição exclusiva da economia criativa. A definição adotada pela UNCTAD para a economia criativa é de um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico, que:

a) pode estimular a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano;
b) abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo;
c) é um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral;
d) é uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial.

Segundo o IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, em estudo realizado sobre o Panorama da Economia Criativa no Brasil, em 2013, pode ser considerada economia criativa o conjunto de atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico, nele incluído a criatividade como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços, guardando estreita relação com aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com a tecnologia e a propriedade intelectual.

Também com base no Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD, cabe detalhar o conceito de indústria criativa. Segundo a UNCTAD, as indústrias criativas são os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores

artísticos, de serviços e industriais; e constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial.

De acordo com o estudo de Oliveira (2013), a economia criativa é um conjunto de segmentos dinâmicos, cujo comércio mundial cresce a taxas mais elevadas do que o resto da economia, independentemente da forma de mensuração. Produtos e serviços baseados em criatividade e conhecimento tem elasticidade e renda elevada, e mesmo durante a crise seu comércio mundial não foi tão negativamente afetado conforme esperado. A economia criativa promove a diversificação econômica, de receitas, de comércio e Inovação, e pode se relacionar, de forma simbólica, com as tecnologias de informação e Comunicação.

O estudo realizado por Oliveira (2013) aborda que o conceito de economia criativa foi um meio de chamar a atenção para o papel da criatividade como uma força na vida econômica contemporânea, incorporando a proposição de que o desenvolvimento econômico e cultural não são fenômenos separados ou não relacionados, mas partem de um processo mais amplo de desenvolvimento sustentável em que tanto o econômico como o cultural podem ocorrer de forma síncrona. A economia criativa promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

Sobre a importância da economia criativa neste cenário de estudo, vale refletir também os conceitos de criatividade e inovação. Segundo o Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD, não existe uma definição simples de “[...] criatividade” que englobe todas as várias dimensões desse fenômeno. As características da criatividade em diferentes áreas do empreendimento humano podem ser articuladas sugerindo três dimensões:

a) a criatividade artística envolve a imaginação e a capacidade de gerar ideias originais e novas maneiras de interpretar o mundo, expressas em texto, som e imagem;
b) a criatividade científica envolve a curiosidade e a disposição para experimentar e fazer novas conexões ao solucionar problemas; e
c) a criatividade econômica é um processo dinâmico que leva à inovação em tecnologia, práticas de negócio, marketing, etc., sendo intensamente relacionada à aquisição de vantagem competitiva na economia.

Ainda com base no Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD, a criatividade também pode ser definida como processo pelo qual ideias são geradas, conectadas e transformadas em coisas que possam ser valorizadas. Em outras palavras, a criatividade é o uso de ideias para produzir novas ideias. Nesse debate conceitual, com base no estudo, é preciso mencionar que a criatividade não é o mesmo que Inovação. A originalidade significa criar algo a partir do nada ou reconstruir algo que já

existia. Atualmente o conceito de inovação foi ampliado para além de uma natureza funcional, científica ou tecnológica, a fim de refletir mudanças estéticas ou artísticas.

Compreende-se que a tendência de humanização dos projetos e ações de comunicação empresarial também se estende à inserção dos processos de inovação organizacional, que transformam os relacionamentos e justificam as mudanças de comportamento, onde:

> [...] o olhar e a atenção sobre o indivíduo, e suas relações com o coletivo, traduzem as condições ideias para o desenvolvimento da Inovação em ambientes organizacionais. A organização, para inovar, necessita desenvolver uma relação diferenciada com "pessoas", tanto interna quanto externamente, tanto em nível individual quanto coletivo. A organização precisa ter a capacidade de desenvolver relações produtivas com "pessoas", pois são elas as únicas capazes de criar o conhecimento necessário para a Inovação. (TERRA, 2012, p. 78).

Segundo Terra (2012, p. 78), para melhor envolver as pessoas no processo de inovação, considerando "o pouco que se pode dizer de concreto a respeito desse envolvimento, aponta para três características fundamentais do ambiente no qual essas mesmas pessoas devem atuar". São elas:

a) Quantidade: Para as pessoas gerarem grandes ideias é necessário que elas possam gerar quantidades significativas de ideias "pequenas";
b) Indefinição: A inovação pressupõe gerenciar riscos e tolerância a diversos níveis de indefinição;
c) Diversidade: Novos conhecimentos necessários à inovação são gerados a partir da combinação de distintos conhecimentos e de pontos de vista diferentes, por vezes antagônicos. Um ambiente que estimule a convivência entre díspares (de dentro e de fora da organização) é tipicamente mais propício à geração de ideias mais "fora da caixa." (TERRA, 2012, p. 78).

De acordo com Brown (2010), a contraparte óbvia para uma atitude de experimentação é uma atmosfera de otimismo:

> [...] algumas vezes, a situação do mundo torna difícil sustentar isso, mas o fato é que a curiosidade não prospera em organizações que ficaram céticas. As ideias são sufocadas antes de terem a chance de florescer. As pessoas dispostas a assumir risco são forçadas a sair. Líderes promissores evitam projetos com resultados incertos temendo que sua participação possa prejudicar suas chances de progredir na empresa. As equipes de projeto são nervosas, desconfiadas e tendem a tentar adivinhar o que a administração "realmente" quer. Mesmo quando a liderança deseja promover a Inovação radicalmente diferente e a experimentação, ela descobrirá que ninguém está disposto a se expor sem permissão. (BROWN, 2010, p. 71).

A proposta de incorporar processos que incentivem a inovação e a criatividade nos

ambientes empresariais envolve, também, o cultivo de uma cultura de experimentação. Isso propõe ações que estimulem a realização de protótipos, testes, versões preliminares e pesquisas específicas junto a clientes e públicos estratégicos como forma de montar cenários e projetos na busca por resultados inovadores. Pinheiro (2011) aborda esse assunto trabalhando com a ideia de que:

> [...] a experimentação é parte inseparável do processo de construção do raciocínio. Ela nos permite externar ideias de maneira que possam ser absorvidas e complementadas por outras pessoas enquanto são concebidas. A capacidade de as pessoas apresentarem o que pensam de forma rica e envolvente é um catalisador fundamental do processo de Inovação. E os protótipos são os meios que permitem que isso aconteça de maneira tangível e com a menor perda de significado possível entre o que foi imaginado e o que está sendo comunicado. (PINHEIRO, 2011, p. 115).

De acordo com o autor, um modelo de negócio que estimule a experimentação é mais inteligente e menos arriscado. “[...] ele representa a única maneira de um negócio conseguir se adaptar com relevância na velocidade que o mercado varia nos dias de hoje” (PINHEIRO, 2011, p. 117). Enquanto algumas empresas ainda relutam em encarar a experimentação como parte de sua estratégia de desenvolvimento, outras conseguem obter resultados expressivos e constantes com a inserção de inovações de alto impacto no mercado onde atual (PINHEIRO, 2011).

A partir da análise desses fragmentos conceituais que envolvem a inovação e a criatividade em ambientes organizacionais, é perceptível a importância da capacidade de mobilização individual e coletiva das pessoas como elementos essenciais na condução de processos inovadores. Terra (2012), ao considerar a complexidade dos processos de inovação, enfatiza que:

> [...] o caminho que uma ideia perfaz na empresa muitas vezes é tortuoso e cheio de desvios até chegar a se tornar uma Inovação, uma vez que os recursos disponíveis são restritos e a pressão por eficiência e resultados é, invariavelmente, grande. O processo de inovação geralmente aplica diversos ciclos de pensamento divergente-convergente até que todos os envolvidos tenham clareza para tomar decisões e alocar recursos para projetos de Inovação. (TERRA, 2012, p. 130).

Assim, tornar uma organização mais inovadora requer uma mudança de perfil estratégico que envolva a tomada de decisões e gestão de riscos. Conforme afirma Terra (2012, p. 67), “[...] sem risco, não há inovação significativa”. O autor compreende que esse processo é muito difícil de ser realizado, tanto para as pessoas quanto para a própria organização, porque “[...] não há recompensas para a quebra de regras, obtenção de fracassos ou pela mera tentativa” (TERRA, 2012, p. 67).

Experiência das Startups no Futuro da Comunicação Empresarial

Com a finalidade de oportunizar uma reflexão que leve a novos conhecimentos no que diz respeito à comunicação empresarial, vale o exercício de investigar alguns conceitos e práticas das startups que possam ser utilizados em caráter de experiência e aprendizado no contexto de organizações tradicionais.

No processo de desenvolvimento das startups, geralmente ligadas a ambientes de inovação e tecnologia, os profissionais de comunicação necessitam de sensibilidade e agilidade para o melhor entendimento das transformações no contexto socioeconômico. Quanto a isso, Wolton diz que:

> [...] as dimensões psicológicas são de fato essenciais na atração pelas tecnologias, pois estas vêm ao encontro do profundo movimento de individualização de nossa sociedade. Três palavras são importantes para compreender os avanços tecnológicos: autonomia, domínio e velocidade. (WOLTON, 2003, p. 85).

E essas três dimensões: autonomia, domínio e velocidade, são também elementos presentes no desenvolvimento da inovação nas startups, sendo ainda pouco explorados quando se considera a cultura organizacional. O ambiente de inovação das startups explora de maneira efetiva o futuro sustentável da sociedade, e até desempenha suas atividades com aderência às evoluções tecnológicas, porém ainda precisa superar a realidade tradicional, conservadora e extremamente pragmática no que diz respeito à busca de resultados econômicos.

Wolton (2003) acredita que as tecnologias de comunicação constituem uma inovação técnica. Mas ressalta que quando se pensa em comunicação não é possível depender somente da técnica, sendo necessário levar em conta as dimensões culturais e sociais. Segundo o autor:

> [...] os avanços tecnológicos não anularão a defasagem, quase ontológica, que é a fonte da liberdade humana e social em toda situação de comunicação. A tirania começaria no dia em que os homens acreditassem realmente que a racionalidade dos sistemas tecnológicos aniquilasse o "ruído" inerente a toda situação de comunicação. (WOLTON, 2003, p. 107).

Para Corrêa (2016, p. 62), "[...] a rapidez das mutações que ocorrem no processo de inovação das tecnologias digitais de informação e comunicação nos coloca diante de um conjunto de referências que cruzam pesquisas de campo com análises realizadas por pesquisadores acadêmicos". Com esses cruzamentos e considerando as rápidas

transformações em curto espaço de tempo no mundo digital, Corrêa (2016, p. 62) propõe que é possível identificar três grandes contextos, que direcionam as estratégias e ações de comunicação:

> a) a mobilidade, decorrente da significativa expansão da conexão à rede digital por meio de dispositivos sem fio e, consequentemente, uma expressiva diversificação, ampliação de *affordances*[2] e modelos dos dispositivos de conexão;
> b) a geolocalização, como uma decorrência direta do público conectado em mobilidade, uma vez que os dispositivos possibilitam a indicação da localização espaçotemporal do indivíduo, abrindo um leque de personalizações comunicativas e informativas;
> c) o *big data*, termo utilizado para caracterizar a grande massa de dados em forma de *bits* hoje armazenada em bancos de dados de todo tipo pelo mundo ou pela rede afora, que requer um processamento especial para ser depurado e utilizado, mas que possui alto valor informativo e extremo potencial para a estruturação de ações de Comunicação cada vez mais personalizadas. (CORRÊA, 2016, p. 62).

Nesse contexto de inovação em ambientes organizacionais, o conceito de startup também tem se disseminado muito rapidamente pelo mundo, principalmente no Brasil. Segundo Ries (2012, p. 24), "[...] uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza". O autor também complementa que uma startup tem a inovação (seja tecnológica, de produto, de serviço, de processo ou de modelo de negócio) como centro de suas operações (RIES, 2012).

Para Blank (2014), uma startup não é uma versão menor de uma grande empresa, é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. Segundo Ismail (2015), uma empresa exponencial, ou escalável, é aquela cujo impacto, ou resultado, é desproporcionalmente grande comparado aos seus pares, devido principalmente ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas.

Segundo um estudo da Fundação Dom Cabral, realizado por Arruda et al. (2012) sobre Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras, pelo menos 75% das startups morrem com um tempo menor do que 13 anos; pelo menos 50% das startups morrem com um tempo menor de quatro anos; e pelo menos 25% das startups morrem com um tempo menor do que um ano. Entre os principais aspectos que influenciam na mortalidade das startups, de acordo com o estudo, está o número de sócios envolvidos no negócio, significando um fator de risco para a sobrevivência da startup.

Ainda conforme a pesquisa de Arruda et al. (2012), o volume de capital investido em

[2] Termo oriundo do inglês que, neste contexto, pode ser traduzido por "reconhecimento", é a qualidade de um objeto que permite ao indivíduo identificar sua funcionalidade sem a necessidade de prévia explicação.

uma startup, anterior ao início de suas vendas, também pode representar um risco à sua sobrevivência. O estudo traz como premissa, que financiar um negócio com grande volume de capital de investidores diminui as chances de sucesso da startup. Aborda, também, que quanto maior o período em que o capital investido cobre os custos operacionais da empresa, menor é a ocorrência de financiamento por capital próprio e maior é a ocorrência de financiamento por investidores ou fontes de fomento.

Outro fator relevante para a mortalidade das startups no Brasil, segundo a mesma pesquisa, é que o local de instalação da startup pode determinar as suas chances de sucesso. A análise dos dados demonstra que estar instalada em uma aceleradora, incubadora, parque tecnológico ou *coworking* representa um fator de proteção para a sobrevivência da startup, se comparado com outras instaladas em escritório próprio, loja ou sala alugada.

De acordo com Terra (2012, p. 31), "[...] desenvolver novos negócios requer, ao mesmo tempo, análise de sistemas complexos, gestão de riscos e gestão de mudanças. Esse é o tipo de contexto que demanda, no caso de pequenas empresas, empreendedores experientes e com grande capacidade de articulação". Mais importante do que dominar tecnologias e componentes, é dominar e inovar constantemente na relação e experiência provida aos clientes. Terra (2012, p. 39), aborda que "[...] a capacidade inovadora muitas vezes é definida pela capacidade articuladora e integradora dos conhecimentos de diversos outros atores da cadeia de valor".

Considerando os fatores importantes para a sobrevivência das startups, de acordo com o estudo de Arruda et al. (2012), a descontinuidade de startups no Brasil está relacionada em maior grau com aspectos do ambiente em que a empresa está inserida, assim como à estrutura determinada no momento de sua concepção, mais do que com as características do próprio empreendedor, como o nível de escolaridade, a presença na família de exemplos de empreendedorismo, a capacidade de *networking* ou os conhecimentos e experiências especificamente na área de gestão ou relacionadas ao negócio da empresa. Assim, o empreendedor de uma startup precisa estar atento a três aspectos principais de acordo com a pesquisa: o número de sócios envolvidos, o volume de capital que irá investir e o local onde terá sua empresa instalada no início de suas operações.

Um dos pilares do modelo de negócio das Startups, quando se fala em comunicação, é o desenvolvimento de clientes, baseado na cultura do *feedback* constante. O modelo de

desenvolvimento de clientes, proposto por Blank (2014, p. 20) contempla quatro passos que dão suporte a todos os elementos relacionados às atividades do negócio:

a) descoberta do cliente: primeiro captura a visão dos fundadores e a seguir a transforma em uma série de hipóteses do modelo de negócio. Então, desenvolve um plano para testar as reações dos clientes àquelas hipóteses e transformá-las em fatos;
b) validação pelo cliente: verifica se os resultados do modelo de negócio são repetíveis e têm condições de escalabilidade. Em caso negativo, volta-se ao passo anterior;
c) geração de demanda: é o início da execução. Define o montante de usuários finais e o canal de vendas e dimensiona o negócio;
d) estruturação da empresa: opera o processo de transição de uma organização, que deixa de ser uma Startup e se transforma em um companhia focada na execução de um modelo aprovado.

De acordo com Blank (2014, p. 21), "[...] o modelo de desenvolvimento de clientes contempla a maneira pela qual as startups efetivamente funcionam, com eventuais retrocessos exercendo um papel natural e valioso no aprendizado e descoberta. Ir a campo para aprender, fracassar e aprender mais um pouco faz parte do processo". Para os autores, o desenvolvimento de clientes reconhece que uma startup é uma organização temporária construída para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente e escalável. E o desenvolvimento de clientes é o processo que organiza essa busca (BLANK, 2014).

Além disso, conforme Blank (2014), o processo de desenvolvimento de clientes é simples, tendo como ponto central os produtos desenvolvidos por fundadores que encaram os clientes desde o início do projeto. Os empreendedores das startups precisam ficar mais fora da empresa do que dentro, adquirindo um profundo entendimento das necessidades do cliente e combinando com um desenvolvimento do produto capaz de incorporar o *feedback* que vem da experiência desses momentos. Ainda de acordo com o autor, "[...] faz parte da filosofia de 'aprender e descobrir' do desenvolvimento de clientes compartilhar tudo aquilo que se obtém na vivência nas ruas, com funcionários, cofundadores e, até mesmo, investidores (BLANK, 2014, p. 43).

Na prática, essa dinâmica de comunicar e compartilhar aprendizado requer que a comunicação empresarial seja pensada de forma a contemplar esse contexto específico das startups em ambientes de inovação. Para que o desenvolvimento de clientes seja bem sucedido, toda a equipe necessita compreender e aceitar que a essência do processo é reconhecer que a busca por um modelo de negócio é complexa e não linear, e que pode prolongar-se, às vezes, por muitos anos (BLANK, 2014). Segundo Ries,

> [...] à medida que as startups crescem, os empreendedores podem construir organizações que aprendam a equilibrar as necessidades dos clientes

> existentes com os desafios de achar novos clientes, gerenciando linhas existentes de negócios, e explorando novos modelos, tudo ao mesmo tempo (RIES, 2012, p. 237).

No que diz respeito às práticas de comunicação, aplicadas a essas empresas que possuem características tão peculiares, cabe ressaltar que alguns princípios não diferem das abordagens encontradas em organizações tradicionais. Compartilhar as atividades no passo a passo de desenvolvimento do *feedback*, por intermédio de um blog, sistematização de dados estratégicos ou outro meio, faz parte da criação de uma narrativa do processo de descoberta do cliente.

Considerações finais

As reflexões propostas por este artigo buscam estabelecer relações de conhecimento entre os aspectos que envolvem a comunicação empresarial em empresas tradicionais e nas startups. Sendo que essas empresas se desenvolvem em ambientes de inovação e estão mais acostumadas com a experimentação, com o risco e com as incertezas. São aproximações que permitem sugerir que alguns processos, descobertas e novas formas de relacionamento organizacional, presentes nos ambientes de inovação, possam esclarecer velhos paradigmas da comunicação empresarial mais tradicional.

Segundo Blank (2014), grandes organizações têm ciclos de vida finitos. A maioria delas cresce oferecendo novos produtos que derivam dos principais, pois o tamanho e a cultura dessas corporações fazem da inovação uma tarefa de difícil execução, sendo melhor desenvolvida em startups, empresas que possuem mais facilidade para lançar novos produtos em novos mercados para novos consumidores.

Dentre os processos que envolvem a comunicação empresarial em organizações tradicionais, é possível destacar a importância da pesquisa e do planejamento como recursos essências na condução de ações e projetos. Quando se trabalha com ambientes de inovação, porém, esses conceitos possuem uma interpretação relativa e adaptada. Segundo Brown (2010), as ferramentas de pesquisas de mercado convencional podem ser úteis para indicar melhorias incrementais, mas dificilmente levam a ideias revolucionárias capazes de mudar paradigmas e conduzir negócios a perspectivas inexploradas. Quanto a esses ambientes, o autor relata, também, que para ser criativo, o pré-requisito é um ambiente, social e espacial, em que as pessoas saibam que podem fazer experimentos, assumir riscos e explorar todas as suas aptidões. Os espaços físico e psicológico de uma

organização funcionam em conjunto para definir a eficácia das pessoas dentro deles (BROWN, 2010).

Nessa breve análise sobre os pontos em comum encontrados na comunicação empresarial de cunho tradicional, presentes também nas startups, é possível perceber que, embora diferentes, possuem alguns anseios, dificuldades e desafios convergindo para o mesmo horizonte. De acordo com Terra (2012, p. 8), em grandes organizações, "[...] o que, em geral, mata as inovações mais arrojadas quase nunca é a falta de recursos econômicos ou técnicos, mas a incapacidade das mesmas para mudar ou acomodar modelos de negócios e organizações distintos, que afetam a empresa em múltiplos planos e dimensões". Segundo Pinheiro (2011, p. 113), "[...] de nada adianta correr atrás de uma cultura de inovação se não houver paixão pelo risco e pelo erro. Não existe inovação sem a variação que uma tentativa frustrada proporciona".

O olhar voltado ao consumidor, usuário, cliente, ou simplesmente ao *feedback* como estratégia primordial para a condução dos negócios, aparece como um ponto recorrente nas diversas teorias e práticas disponíveis sobre comunicação e inovação. O caminho mais coerente é aceitar que a comunicação empresarial vem se transformando na medida em que os conceitos de inovação e criatividade estão sendo praticados nas organizações.

Em um mercado em plena transformação, as ofertas passam a ser controladas em grande parte pelo consumidor, que determina, em meio a um mercado sucumbido de opções, o que é realmente relevante pra ele.

Contudo, embora as estatísticas demonstrem as dificuldades encontradas por empreendedores de startups nos ambientes de desordens e incertezas, ao menos no que se refere aos conceitos de comunicação empresarial aplicados, alguns modelos de negócios tendem a apontar um caminho aderente aos anseios de consumidores e usuários, através da vivência prática do *feedback* como orientação estratégica.

Referências

ARRUDA, Carlos et al. **Causa da mortalidade de Startups brasileiras:** o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2012.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup:** manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009b.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

NAÇÕES UNIDAS. Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). **Relatório de economia criativa 2010:** economia criativa, uma opção de desenvolvimento. Brasília, DF: MINC; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAUJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2013. E-Book.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design thinking Brasil:** empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RIES, Eric. **A startup enxuta:** como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

TERRA, José Cláudio et al. (Org.). **10 dimensões da gestão da inovação:** uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** uma teoria crítica das novas mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.

RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE

Sandra Nunes Leite[1]

Emanuelle Gonçalves Brandão Rodrigues[2]

Resumo

O artigo anuncia inferências que envolvem a reflexão acerca de comunicação organizacional quando se toma por objeto de pesquisa unidades de saúde em seus processos de acesso, acolhimento e vínculo na atenção básica. Considera os princípios do "HumanizaSUS" e, ao indagar sobre como fazer do ser humano o foco principal na saúde pública brasileira, articula a pesquisa em relações públicas para identificar, descrever e analisar a cena interacional nesse espaço povoado de atores em suas tentativas processuais de comunicação. Busca, a partir disso, discutir uma epistemologia da comunicação organizacional no âmbito do setor público brasileiro, no qual as práticas de relações públicas parecem apresentar soluções para a resolução das tensões entre os diversos atores sociais.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; relações públicas; comunicação e saúde; PPSUS.

Introdução

O artigo é um recorte do projeto "O modelo de gestão estratégia das relações públicas para os processos interacionais de acesso, acolhimento e vínculo na atenção básica à saúde", desenvolvido no âmbito do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Alagoas (Ufal)[3]. Segue uma trajetória de investigação científica acerca da

[1] Professora Associada do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, da Universidade Federal de Alagoas. E-mail: snunesleite@gmail.com .

[2] Professora Assistente do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, da Universidade Federal de Alagoas. E-mail: egbrodrigues@gmail.com .

[3] Financiada pelo Ministério da Saúde (MS), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL) e Secretaria de Estado da Saúde (SESAU), a pesquisa integra o Programa de Pesquisa para o Sistema Único de Saúde (PPSUS).

circulação comunicacional sequenciada junto a grupos de pesquisa em Comunicação Social, agregando a essa investigação outros aportes teóricos que nos permitiram o envolvimento em estudos que focalizam interfaces da Comunicação com a Saúde.

Parte-se da reflexão teórica que envolve os relacionamentos, sob a perspectiva do paradigma de gerenciamento estratégico segundo o qual predominam modalidades de comunicação de mão dupla caracterizada por ações dialógicas, levando-se em consideração as trocas de informações, a ocorrência e escuta da voz de seus atores e as ações/políticas púbicas inscritas na comunidade.

Esse caráter de responsabilidade pública, evidente nos propósitos das Relações

Públicas, nos fez perceber uma certa identificação com os delineamentos conceituais do Sistema Único de Saúde (SUS) e do Programa HumanizaSUS, o que nos induziu a uma aproximação em termos de intenções de pesquisa científica que pudessem contribuir tanto para o conhecimento na área quanto para os processos interacionais que envolvem usuários e trabalhadores do Sistema.

O objetivo seria do de apreender o contexto da atenção básica à saúde como fenômeno em ação para o qual foi requisitado um olhar abrangente que considerasse as marcas deixadas por entidades participantes da cena interacional que provocava. Percebeu-se que esse conjunto de participantes mapeou o contexto social capaz de sugerir reflexões sobre a comunicação organizacional no âmbito da saúde pública.

Entre tais reflexões está aquela sugerida pela indagação relativa à presença do “HumanizaSUS”, que é descrito pelo Ministério da Saúde como uma rede social que reúne pessoas envolvidas nos processos de humanização da gestão e dos cuidados do SUS. Está baseada no encontro e no diálogo, envolvendo a diversidade de vozes, a expressão livre, o afeto, o acolhimento, entre outros fatores que se vinculam à arte da conversa e à participação dos diferentes agentes que compartilham a cena interacional da saúde pública.

Diante da proposição do Programa em valorizar esses diferentes agentes (usuários, trabalhadores e gestores) no processo de produção de saúde e considerando que a unidade de atenção básica à saúde (baixa complexidade) se constitua num vínculo essencial desse modelo, como e por que ocorre a procura contínua e crescente por unidades hospitalares (média e alta complexidades) e, desta forma, o desvio que distancia das unidades básicas os usuários da saúde?

A indagação nasce da observação acerca de pontos que foram considerados importantes: 1) o conceito social (processos midiáticos, judicialização) dos serviços públicos de saúde, apesar da Política Nacional de Humanização; 2) a concentração de atendimentos em ambientes de alta e média complexidades (hospitais); 3) a percepção de usuários da atenção básica à saúde acerca do acesso, acolhimento e vínculo; 4) ações desenvolvidas pelas equipes de saúde na tentativa processual de comunicação com o usuário da atenção básica.

Considera-se, portanto, esse contexto onde se inscrevem diversas e complexas teias de relações entre atores e grupamentos os quais delineiam, com seus traços, o universo organizacional da saúde pública. A partir dessa composição, compreender a comunicação num espaço muitas vezes de conflitos, embates e controvérsias que tomam o lugar do diálogo, da conversa e da escuta sensível preconizados pela “humanização no SUS”.

Percurso metodológico

A pesquisa teve por etapa inicial a análise dos cenários, consistindo fundamentalmente em olhar, ouvir e escrever, assim como salienta Oliveira (2000) quando se refere ao pesquisador de campo. Utilizaram-se técnicas essenciais a essas funções, como a observação, a entrevista, os diálogos que se prolongaram para além das entrevistas, o que poderia ampliar a visão do pesquisador para percepção do universo simbólico dos grupos pesquisados.

O olhar cotou com a ajuda da câmera (fotográfica/filmadora), no intuito de ver ampliados os sentidos para captura de imagens a fim de que muito das cenas fosse apreendido para análise e desdobramentos inerentes aos objetivos de pesquisa.

Pode-se dizer que a pesquisa careceu de observações assistemáticas, sistemáticas e documentais.

O universo da pesquisa foi composto dos serviços de saúde e as equipes multiprofissionais que atuam na Unidade de atendimento situada na cidade de Coruripe, no Estado de Alagoas. Foram observadas as expressividades dos atores e grupamentos quando realizavam seus processos de interação.

Mais especificamente em Relações Públicas, a metodologia se fundamentou em Grunig (2009), quando descrevemos as etapas da pesquisa. Assim, para composição das descrições e análises, alicerçada nas Relações Públicas, foram observadas as seguintes etapas, segundo o que propõe Grunig (2009): a) análise de cenários: realização de visitas com a finalidade de observação, conversas informais, entrevistas sistemáticas, monitoração de mídias e fontes impressas, identificação de assuntos emergentes e construção de diagnóstico acerca das ocorrências advindas dos processos; b) identificação e segmentação de públicos; gerenciamento de assuntos emergentes e comunicação de crises, levando-se em consideração os princípios de relacionamento, responsabilidade, transparência e comunicação simétrica; mensuração das características de relacionamentos, cujos indicadores apontam para reciprocidade de controle, confiança, satisfação, compromisso e relacionamento de troca.

Tais procedimentos foram necessários para a percepção acerca do processo comunicacional que se realiza no âmbito de organizações de saúde pública. Segundo Kunsch,

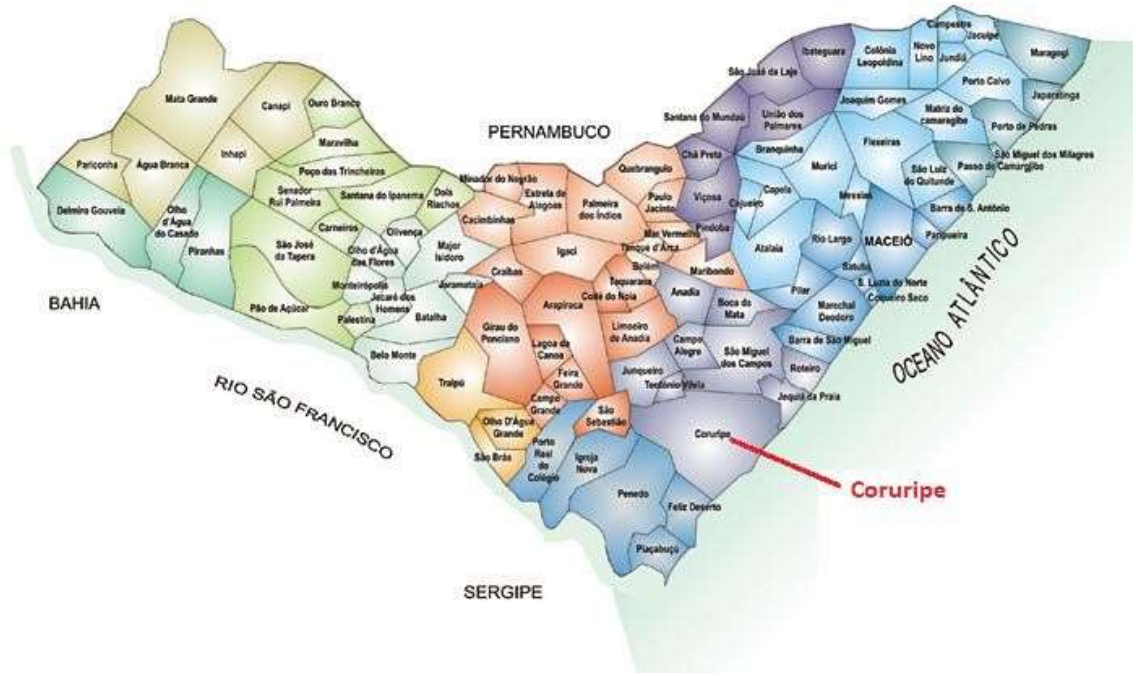
> O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) é condicionado a uma série de fatores ou variáveis. Esses fatores podem ser representados, por exemplo, pelos contextos sociais, políticos e econômicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes. (KUNSCH, 2006, p. 167).

Nesse sentido, buscou-se apreender aspectos da estrutura social assim como aspectos da organização e seus vínculos capazes ou não de permitir o acesso e o acolhimento dos atores e grupos nesse espaço relacional.

O espaço descrito

Coruripe está localizado no litoral sul de Alagoas, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1: Localização de Coruripe no mapa alagoano



Fonte: http://www.iapois.al.org.br/imgs/mapa-AL.jpg

Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), o município conta com uma população de 52.130 habitantes, entre os quais 49,39% são do sexo masculino e 50,61% são do sexo feminino. Se considerarmos a população rural como aquela instalada nos diversos povoados que compõem o território coruripense, pode-se afirmar que ela é superior a sua população urbana.

Dentre os grandes problemas do Estado, como mortalidade infantil e casos de dengue, Coruripe atravessa significativas variações. No caso de mortalidade infantil houve uma queda acentuada de seus índices no ano de 2012, mas observa-se uma curva ascendente no ano de 2013, que volta a cair consideravelmente em 2014. No que diz respeito aos casos de dengue, registram-se, no período de 2007 a 2012, curvas ascendentes e descendentes, tendo como picos os anos de 2007, 2010 e 2012. Os registros de casos de dengue estiveram mais baixos nos anos de 2009 e 2011.No que diz

respeito à morbidade hospitalar, a taxa é maior entre os homens, acompanhando o cenário em Alagoas e no Brasil.

Coruripe possui uma importante indústria sucroalcooleira que desenha na história coruripense um forte perfil agrícola/econômico dessa terra. Também é significativa a presença da Cooperativa Pindorama que impulsiona o quadro agrícola e industrial do município. Identifica-se ainda a marcante atividade da pesca e do artesanato que produz artigos a partir da palha de ouricuri. O município é composto por um centro administrativo e um conjunto de povoados que se situam ao longo de seu litoral e outros que se dispõem pelo interior do município, assemelhando-se ao Estado.

Para o trabalho de campo requerido pela pesquisa foi necessário dividir esse universo em três zonas (centro, litoral e oeste) para as quais observamos características diferenciadas. A pesquisa deixa de focalizar uma Unidade para considerar esse zoneamento. Os primeiros cenários foram descritos tomando-se por referência o Povoado de Miaí de Cima/Miaí de Baixo (litoral), onde são atendidas duzentos e vinte famílias.

Há uma pequena diferença entre esses dois povoados: um tem forte presença de veranistas enquanto o outro concentra maior número de residentes cujas famílias já se encontram na localidade por várias gerações.

Esses povoados são atendidos por uma única equipe de saúde que tem como sede o povoado do Miaí de Cima. Estão localizados no litoral, possuem um pequeno comércio e tem a pesca como economia preponderante. Na região não há sinal de internet ou de telefonia móvel. O cenário de comunicação na região ainda se dá mais pelas relações interpessoais. Entre os meios de comunicação de massa, observamos a presença de antenas parabólicas, aparelhos de televisão e de rádio. Há uma pequena praça no coração do povoado onde ainda as pessoas se reúnem para conversar e assistir televisão ali instalada. As festas de rua também ocorrem nessa pracinha com a qual se avizinham uma capela católica e uma igreja evangélica.

A unidade de saúde, no momento de nossas visitas, estava localizada numa antiga casa residencial, embora já contasse com um bonito prédio na entrada do povoado que foi construído para ser o novo “Posto de Saúde”, aguardado com grande expectativa pela população.

As visitas se deram incialmente na Secretaria de Saúde onde foram estabelecidos diálogos com o Secretário e com o setor de atendimento básico à saúde. A coordenadora recebeu a equipe do projeto, fornecendo informações essenciais, como o número de unidades de atendimento e seus coordenadores. São, portanto, dezesseis centros de saúde básica dos quais alguns ainda contam com unidades de apoio, como acontece com os Povoados de Miaí de Cima (centro de saúde) e Miaí de Baixo (unidade de apoio). Essa unidade de apoio está vinculada ao centro de saúde, sendo uma espécie de extensão de atendimento. Esse desenho foi uma forma de garantir às populações o acesso á saúde mais próximo de suas residências. A Secretaria conta com setores essenciais à gestão em saúde, sendo evidente a Ouvidoria nela instalada.

As visitas ao Povoado Miaí de Cima e Miaí de Baixo se iniciaram no Centro de Saúde, com importantes conversas com parte da equipe de profissionais da saúde que atuam naquela unidade. Posteriormente foi possível a realização de uma reunião em que todos os integrantes da equipe de profissionais da saúde daquelas localidades estiveram presentes.

As unidades de saúde nos dois povoados possuem a seguinte estrutura: recepção, sala de atendimento, consultório de odontologia, consultório de enfermagem, consultório médico, sala de procedimentos, farmácia, sala de vacinação, copa e banheiros. A equipe específica para esse Centro de Saúde é composta por um nutricionista, 1 odontólogo, 1 médico, 1 enfermeiro, 2 auxiliares técnicos e 2 agentes de saúde. O atendimento médico varia entre 8 e 12 pacientes por dia, ocorrendo em alguns casos, um maior número, mas não se permite que ultrapasse a 20 atendimentos.

O grande problema ainda é a escassez de materiais que, nos casos odontológicos, chega a causar a falta de atendimento. As relações entre Centro de Saúde e comunidade se dão pela mediação dos Agentes de Saúde que são pessoas da própria comunidade. Além da equipe fixa nos dois povoados, há a equipe multiprofissional que reúne psicólogo, nutricionista, fisioterapeuta, assistente social e médico.

Foram realizadas pesquisas abertas e, a partir delas, foram construídos questionários para aplicação junto aos profissionais de saúde e comunidade. Mesmo tendo por finalidade realização de entrevistas por meio da aplicação de questionários, em vários momentos foram realizadas conversas com grupos de moradores e usuários dos serviços de saúde dos Povoados.

No que diz respeito aos atendimentos são registradas ocorrências relativas a pessoas diabéticas, hipertensas, gestantes, idosos e crianças. Os casos em maior número são de hipertensos e diabéticos, com percentuais de 90% e 45% respectivamente, considerando que há pessoas que se enquadram nas duas situações.

O Centro de Saúde, por intermédio do médico e da enfermeira realiza palestras, mas nos foi revelado que os usuários não gostam, pois reclamam do horário e do tempo destinado a elas. Também foi possível perceber conflitos de uns usuários com o agente e com a unidade de saúde, o que os desmotiva a procura pelo atendimento naquela unidade. Alguns preferem se dirigir ao hospital de Coruripe.

Como primeiros resultados pode-se dizer que: o estabelecimento de saúde realiza esforços para fazer circular informações em saúde na comunidade em que se insere; existe também o esforço em aproximar a população; há um descompasso nas relações entre famílias atendidas e estabelecimentos de saúde, no que diz respeito aos processos comunicacionais e aos interesses informacionais/individuais; a comunicação é pensada apenas do ponto de vista da produção, dificultando a possibilidade de *diálogo*/interação.

As organizações de saúde como comunicação

Pode-se considerar o Sistema Único de Saúde como um universo organizacional que se subdivide num conjunto de outros organismos e grupos com características muito próximas, tendo em vista os processos relacionais que definem a oferta e os usos dos serviços de saúde pública no Brasil.

A quantidade de agentes e grupamentos em espaços distintos, mas que acabam por desempenhar funções coincidentes ou consequentes, pode desenhar relações delicadas que põem em conflito as partes do próprio Sistema anunciado como Único, necessitado da emergência de diálogos contínuos.

Seguindo o pensamento de Araújo & Cardoso (2007), o SUS envolveria, já a partir do delineamento de seus princípios, os diferentes saberes e discursos de seus diferentes usuários (universalidade); a diversidade sociocultural e econômica que afeta, de certa forma, o acesso à informação e à assistência à saúde (equidade); a participação dos atores nos processos de decisão (descentralização); o envolvimento dos poderes estaduais e municipais, vinculados aos repasses financeiros do poder central (hierarquização).

Uma vez que essas relações se efetivam entre pessoas, evidenciando-se não apenas o caráter técnico de suas ações, mas essencialmente as habilidades sociais, é importante perceber a presença de um Programa de Humanização (HumanizaSUS). Este foi criado em 2003 com a intenção de valorizar os diversos atores que participam da cena interacional de produção da saúde, sejam eles os usuários, os trabalhadores e os gestores da saúde. Possui princípios muito fortemente vinculados à comunicação e, mais especificamente, à comunicação organizacional. Tenciona perpassar todas as políticas e programas do SUS, no sentido de se constituir num agente transformador capaz de dar cabo do isolamento de pessoas ou grupos e das relações hierarquizadas nas práticas dos serviços de saúde, sendo contundente na corresponsabilidade dos participantes.

> Partindo da premissa de que políticas públicas só se constituem efetivamente como tal quando saem do papel, circulam (adquirem visibilidade, portanto existência) e são apropriadas (convertidas em saberes e práticas) pela população a que se destinam, temos que considerar que a comunicação é inseparável desse processo. (ARAÚJO; CARDOSO. 2007, p. 22).

Como compreender a efetivação desse processo se os potenciais participantes da cena da ação muitas vezes não têm acesso a informações básicas? E, nesse sentido há que se considerar ampliado o espaço interno da organização de saúde para incorporar os usuários de seus serviços, uma vez que esses se constituem como corresponsáveis e como coautores de práticas e políticas de saúde.

Alguns cenários da pesquisa

Os dados colhidos de modo sistemático e assistemático evidenciam alguns pontos, os quais norteiam os aspectos que o planejamento deve atender/modificar para melhorar o acesso, acolhimento e vínculo com as unidades de saúde, tomadas como espaços organizacionais:

Carência de uma relação contínua entre a comunidade (Miaí de Cima/Miaí de Baixo) e a unidade de saúde, com vistas principalmente ao engajamento para prevenção de doenças. De acordo com os relatos e com o que foi possível observar de modo assistemático, foi identificado que há uma grande necessidade em se trabalhar no aspecto que toca a prevenção de doenças. Um mau hábito que impera a nível nacional é o deixar para procurar cuidados médicos quando se percebe que qualquer irregularidade na própria saúde já chegou a um nível de grande desconforto. E esse costume fica evidenciado

através da fala dos agentes de saúde que entrevistamos. Faz-se necessário um olhar acurado para a melhoria da relação entre a unidade e a comunidade, para o estabelecimento e contínua energização desse diálogo preventivo.

Estratégias de aproximação com a comunidade não surtem o efeito desejado (palestras, por exemplo). Verificou-se que as estratégias de aproximação entre a unidade de saúde e os usuários existem, porém não surtem o efeito esperado em decorrência de algumas circunstâncias. Tomemos o exemplo das palestras. Elas são ministradas na recepção do posto geralmente enquanto os usuários aguardam o atendimento. De acordo com relatos obtidos dos próprios usuários, muitos deles não ficam para assistir as palestras, eles retornam para suas casas, para seus afazeres domésticos e só voltam ao posto quando percebem que estão próximos de serem atendidos. Desse modo, a efetivação da comunicação oral naquele momento é quase nula, sem falar na natureza desse tipo de exposição poder ser melhorada, ampliando-se o caráter dialogal entre os profissionais e a comunidade, para que a mesma se sinta participante, inserida ativamente naquele momento, e não apenas um ponto receptor das comunicações passadas. Há aí uma reprodução do modelo tradicional, segundo o qual o comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. A organização “unidade de atenção básica” funciona como uma unidade de informação e divulgação, mas não tem gerado interações culturais.

Realidades comunicacionais muitos distintas (Miaí e Barro Preto). O que apresentam essas diferenças? Há uma relação melhorada em função de uma *comunicação mais tecnológica?* Outro ponto muito importante que percebemos até o momento como resultado de nosso trabalho sistemático e assistemático consiste na discrepância tecnológica entre as comunidades trabalhadas. Coruripe é o segundo maior município em extensão de Alagoas, fato que comporta muitas realidades diferentes, uma delas diz respeito à tecno-comunicacional. No Miaí de Cima temos uma realidade onde: não se dispõe satisfatoriamente de sinal telefônico móvel e de dados (3G, 4G), também não se dispõe satisfatoriamente de sinal para televisão, há o costume dos habitantes se reunirem na principal praça do povoado, para conversar e assistir à TV (instalada na praça).

Esses fatores nos levam a entender a realidade e a dinâmica comunicacional desta região específica, para a partir daí traçar estratégias de otimização relacional que respeitem essas limitações e melhorem a relação com os instrumentos disponíveis.

Saindo do Miaí de Cima para uma outra localidade, mais próxima do centro do município, já encontramos uma realidade tecno-comunicacional bem diferente. É o caso do Barro Preto. Nesta localidade, as carências observadas no Miaí de Cima não estão mais presentes.

Consideramos importante salientar esses aspectos (das circunscrições tecnocomunicacionais das regiões de Coruripe) porque não se tem como elaborar um planejamento estratégico de objetivo intimamente comunicacional sem levar em conta as realidades comunicacionais disponíveis para cada região. Os recursos comunicacionais disponíveis em um lugar afetam profundamente o modo como essa população se relaciona com o serviço público de saúde. Prova disso está representada no próprio Barro Preto, onde há um serviço de agendamento de consultas via WhatsApp.

Respondendo ao segundo questionamento levantado neste 3º tópico, se há uma comunicação melhorada em virtude da disponibilidade de recursos considerados "sofisticados" de comunicação num determinado lugar, a resposta que podemos dar agora é: sim e não. Isso porque não podemos categorizar que uma relação eficaz só existirá dentro de um contexto de grande avanço tecnológico. O que conta muitas vezes é como se pode melhor aproveitar os recursos já existentes.

A apropriação dos mecanismos relacionais para o seu melhoramento e o estabelecimento de uma comunicação menos discrepante é o que deve prevalecer, principalmente quando se tem poucos recursos. Como dizem Araújo & Cardoso "A possibilidade de apropriação é, então, um parâmetro para a equidade" (ARAÚJO; CARDOSO, 2007: 66). As mesmas autoras também comentam que "apropriar-se de algo é tornar este algo próprio e isto só é possível na medida em que o dispositivo de comunicação é adequado aos seus destinatários". (ARAÚJO; CARDOSO, 2007: 63).

Considerações

O desenvolvimento do subcampo da Comunicação Organizacional no Brasil ocorreu em um processo descontínuo de rupturas e acoplamentos com diversos sistemas em torno do social, ensejando novos olhares sobre as *práxis* acadêmica e profissional dos seus atores. As discussões então decorrentes parecem apontar para a necessidade de suspensão das estruturas tradicionais de comunicação enquanto ferramentas de

interpretação da ação comunicativa – e social, portanto – dos atores inseridos na rede de relações entre as organizações e a sociedade.

Entender o processo histórico de formação do que temos chamado de comunicação organizacional menos como um movimento evolutivo e mais como um conjunto de acontecimentos disruptivos no interior do discurso organizacional nos permite inferir sobre as práticas discursivas que circulam no campo. É também nessa mesma ambiência que emergem os tensionamentos epistemológicos em torno dos conceitos e modelos de relações públicas em sua interrelação com as organizações contemporâneas, forçando o debate sobre o caráter propriamente público de suas práticas.

É tomando como ponto de partida esse descolamento de olhar que defendemos a necessidade de buscar as singularidades dos acontecimentos enunciativos em torno da emergência e expansão das relações públicas no Brasil, destacando os enunciados acerca dos sentidos de público que governam as atividades acadêmicas e profissionais. Considerando, ainda, tratar-se de um subcampo da Comunicação atravessado não apenas pelas particularidades de sua história, mas também por outras áreas de conhecimento, faz-se necessária uma breve digressão conceitual da comunicação no contexto das organizações em sua interseção com a Comunicação Pública, visto que sua raiz epistemológica se encontra sobretudo na área de Comunicação (OLIVEIRA, 2009).

Enquanto sistema aberto em constante interação com os ambientes que o cercam (MORGAN, 1996), as organizações se apresentam como espaço de criação e ao mesmo tempo de destruição, *locus* para inovação das estratégias interacionais. Perspectiva que se contrapõe à concepção estruturalista de organização enquanto espaço de dominação e poder simbólico, trazendo para a cena uma visão sistêmica, cultural e política de suas dimensões corpóreas. Tal proposição nos remete à ideia de organização enquanto organismo vivo constituído em uma rede de interações, cuja relação com os ambientes se materializa nas tentativas de sobrevivência no espaço público equacionada pelas mudanças constantes.

A posição que um indivíduo ocupa nessa rede de interações é continuamente ajustada por meio de sua dinâmica particular, fruto de um longo processo de acoplamentos sociais, domínio do que Maturana e Varela (2001) chamam de comunicação. Isso porque, segundo os autores, o fenômeno comunicacional não se refere ao processo de

transmissão, mas necessariamente ao que acontece com o receptor. Desse modo, se entendemos a comunicação como um processo de organização do comum (SODRÉ, 2014), esta ocorre essencialmente em um processo cognitivo no espaço da recepção e, portanto, está associada à percepção que os públicos constroem das organizações através das interações estabelecidas continuamente com uma série de grupos sociais. Não é, portanto, determinada por um meio ou pelo habitus de um campo.

Nesse sentido, é pública, pois ainda que figure no cenário de concorrência típico de mercado, sua atuação é sempre condicionada à ordem do que é público. O movimento em torno de seu progresso, entretanto, se dá necessariamente por meio das mudanças autogeridas de sua identidade. Esta, por sua vez, só pode ser concebida e interpretada pelo conjunto de atores dentro de uma lógica própria de seu funcionamento, sendo as transações com os ambientes, de acordo com Morgan (1996), transações dentro do próprio sistema em que se constitui a organização.

A criação da imagem de uma organização é algo inerente ao processo comunicativo, na medida que sua construção implica a utilização de diferentes formas de representação dos públicos interlocutores. Ancorando-se em uma perspectiva sistêmica da comunicação, Panella (2007, p.291) afirma que a imagem de uma organização “é produto da interação das percepções obtidas entre cada um dos públicos”, sendo o resultado da percepção que os diferentes públicos, por meio da interação contínua, têm dela.

No setor público, as organizações se posicionam de uma forma diferente em relação as do privado, sobretudo pelos modos de interação que estabelecem com os diferentes públicos e organizações, não constituindo um cenário de concorrência típico dos mercados capitalistas. Embora isso pareça sobrevoar o imaginário coletivo dos profissionais do setor como um cenário mais simples de se trabalhar a comunicação, tais características configuram um cenário mais crítico de interação, evocando estratégias mais criativas no desenvolvimento de uma comunicação efetiva com os públicos. A nosso ver, o problema consiste principalmente no investimento desequilibrado na área de comunicação, na qual tem prevalecido um pensamento tático em detrimento do estratégico, materializado em uma gama extensa de projetos de divulgação ao invés de programas de relacionamento com os públicos.

Como exemplo, trazemos o caso das organizações públicas de saúde no Brasil, especificamente a atuação do Sistema Único de Saúde (SUS) por meio da Atenção Básica à Saúde junto às comunidades. Em nossa pesquisa, analisamos o caso das unidades de ABS do município Coruripe, em Alagoas, trazendo elementos empíricos para nossas primeiras discussões epistemológicas sobre a comunicação organizacional no setor público.

Referências

ARAÚJO, I. S. de; CARDOSO, J. M. **Comunicação e saúde**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**; tradução: Fernando Tomaz. 16. Ed. Rio de Janeiro Bertrand Brasil, 2012.

FERRARA, Lucrécia D'Alessio. **Comunicação mediações interações**. São Paulo: Paulus, 2015.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**; tradução Luiz Felipe Baeta Neves. 8. Ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2013.

GRUNIG, James. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James (org). **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

KUNSCH, M. M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

LOPES, Maria Immacolata. **O campo da comunicação**: sua constituição, desafios e dilemas. FAMECOS. Porto Alegre, v.13, n.30, agosto, 2006. P.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana; tradução: Humberto Mariotti e Lia Dinski. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Ivone. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Organicom**, São Paulo, v.6, n10/11, novembro, P.57-63.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. **O trabalho do antropólogo.** Brasília: Paralelo15; São Paulo: Editora UNESP, 2000.

PANELLA, Cristina. Teorizar e Medir: a pesquisa na gestão da imagem e reputação. **Organicom**, São Paulo, v.4, n.7, agosto, 2007. P.

SODRÉ, Muniz. **A ciência do comum**: notas para o método comunicacional. Petrópolis: Vozes, 2014.

RACIONALIDADE SUBSTANTIVA: UMA INSERÇÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Milene Montemesso Cunico[1]

Resumo

Este artigo propõe a inserção da racionalidade substantiva na comunicação organizacional. O encontro teórico se dá a partir do cruzamento de estudos desenvolvidos pelas áreas da administração, educação e comunicação organizacional, trazendo concepções da racionalidade substantiva, da comunicação e educação voltadas para a dimensão humana. O estudo bibliográfico pretende articular os autores Alberto Guerreiro Ramos, Maurício Serva, Paulo Freire, Cicilia Krohling Peruzzo e Margarida Krohling Kunsch.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Racionalidade Substantiva; Dimensão Humana.

Introdução

Este texto realiza, através da pesquisa bibliográfica, uma aproximação aos pressupostos básicos da nova ciência das organizações e da dimensão humana na comunicação organizacional. Trata-se de um estudo inicial, que necessita ser aprofundado e objetiva transitar entre a teoria da racionalidade substantiva, abordada pela área de administração e, questões que envolvam a natureza humana, apontadas nas áreas de comunicação e educação. O cruzamento teórico será realizado com a articulação dos autores Alberto Guerreiro Ramos (1981), Maurício Serva (1997), Paulo Freire (1977, 2009), Cicilia Krohling Peruzzo (1998, 1999, 2017) e Margarida Krohling Kunsch (2008, 2010).

O lugar de fala deste texto permeia a racionalidade orientada pelo sentido da ação social, da valorização do ser humano, da diversidade de ideias, da observância do individual

[1] Mestranda da Escola de Comunicação, Artes e Design - Famecos, participante do GPEPcom – Grupo de Pesquisa em Ensino e Prática de Comunicação e, do GECOR – Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional. e-mail: milene.cunico@acad.pucrs.br.

e grupal, da segurança psicológica, da qualidade de vida, da gratidão ao indivíduo. Essa racionalidade substantiva, que não necessita ser única e exclusiva, mas que pode complementar a racionalidade instrumental dominante, voltada ao mercado, baseada no cálculo, na meta, nos interesses econômicos; que iremos tratar neste artigo.

Quanto a concepção de comunicação organizacional, ultrapassaremos a fronteira reducionista e instrumental, aquela que não se resume em cumprimento de tarefas, de execução de planos de ação estáticos, de gestão comunicacional isolada da natureza humano e individual. Trata-se da comunicação que contempla as dimensões subjetivas e relacionais pertencentes ao ser humano.

Neste contexto da racionalidade substantiva, da comunicação organizacional e do objetivo proposto, apresentamos o questionamento central deste estudo: É possível inserir os elementos constitutivos da racionalidade substantiva na gestão da comunicação organizacional?

Uma abordagem substantiva nas organizações

A sociedade está passando por um momento de crise. Crise política, crise econômica, crise da subjetividade, crise ambiental, crise de identidade. Sistemas influenciadores da existência física, humana e social estão sendo destruídos, com a poluição e o esgotamento do ambiente. Esse contexto convida à reflexão sobre os valores que realmente estruturam a sociedade, as organizações e os indivíduos.

A humanidade, que até o momento encontrava-se deslumbrada pela lógica do mercado, inicia um processo de despertar e, se dá conta que o desenvolvimento do potencial do homem não necessariamente está ligado ao aumento de produção de mercadorias, progresso tecnológico, controle de forças e da natureza, aumento de capital. Logo, essa teoria não resume inteiramente a natureza humana e não abrange em sua totalidade a ordenação da vida individual e social, conforme aponta Alberto Guerreiro Ramos:

> O mercado tende a transformar-se numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social. Na sociedade centrada no mercado, as economias são livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos, de modo geral. Assim, uma teoria política e administrativa centrada no mercado, como é característico da que atualmente prevalece e é largamente ensinada, pressupõe que o critério do desempenho eficiente, nas mútuas relações entre os indivíduos e as economias, resume completamente a natureza humana. (RAMOS, 1981, p. 148)

Essa teoria essencialmente instrumental ou funcional, voltada ao mercado, que prioriza a produção e o lucro, acaba por focalizar as questões dos sistemas sociais e organizacionais cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem e agirem na direção dos agentes que o mercado deseja, deixando de lado aspectos subjetivos do ser, seus valores, suas necessidades e desejos. Segundo Ramos o homem racional é um ser que calcula os meios para atingir metas, indiferente ao respectivo conteúdo de valor. O autor completa trazendo a concepção de política cognitiva, a qual "consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção" (RAMOS, 1981, p. 87).

A comunicação neste contexto econômico é meramente instrumental, direcionada ao fluxo de informação e canais, a relação entre superiores e subordinados, as redes de relacionamento, os veículos de comunicação. A gestão da comunicação organizacional permeia os terrenos da produtividade, da valorização de quem produz mais e melhor, dos trabalhadores assíduos, enfim, é uma comunicação dirigida, em que os indivíduos tendem a não se empenhar no debate racional, "no sentido de que é planejada, de modo sistemático, para maximizar a capacidade produtiva" (RAMOS, 1981, p. 108).

O comportamento organizacional focado na eficácia, produtividade, redução a técnicas de controle acabam deixando questões humanas esquecidas. Apesar de a condição humana parecer satisfatória nas organizações, ela aparece como lugar propício ao sofrimento.

A obra Sociedade do Cansaço, de Byung-Chul Han retrata exatamente os aspectos que envolvem essa sociedade de desempenho, produção, doação do trabalhador, estresse e no final do percurso a sensação de vazio na alma. Toda essa situação, que a própria sociedade cria, acaba por gerar possíveis doenças para o corpo e a mente do sujeito e, consequentemente diminuição da produção e do consumo. Outra questão trazida pelo autor que pode ser observada nas organizações é da internalização da produção, do sentimento de orgulho que o trabalhador apresenta pelo fato de ser convidado pela organização para estar sempre disponível para o trabalho, em ficar até mais tarde na empresa ou trabalhar os finais de semana. Essa coação dá uma sensação de liberdade. "O sujeito de desempenho está livre da instância externa de domínio que o obriga a trabalhar ou que poderia explorá-lo. É o senhor e soberano de si mesmo" (HAN, 2017, p. 29). O indivíduo é livre para se tornar o que quiser,

planejar sua carga horária, fazer escolhas, tomar decisões, sugerir mudanças, utilizar o celular cedido pela empresa, porém, a estrutura possibilita limitações e disponibilidade permanente. Situação que acarreta na falta de tempo para reflexão, observância dos verdadeiros valores e que, força o trabalhador a produzir e ser proativo constantemente.

É nesse contexto atual, que rege a vida individual e social, o qual retrata um momento de crise generalizada; ausência de conscientização de perpetuação da vida, no que tange a preservação do meio ambiente; o comprometimento do desenvolvimento do potencial humano que surge a necessidade de uma virada, "Já é hora de transformar essa casa mercantil novamente numa moradia, numa casa de festas, onde valha mesmo a pena viver" (HAN, 2017, p. 128).

A teoria das organizações não pode deter-se somente à lógica do mercado, concentrando-se apenas a um tipo de ação do homem na sociedade, uma economia de consumo e crédito. É diante deste contexto que a sociedade centrada no mercado está tirando o véu e enxergando as limitações e desfigurações da vida humana como um todo. A compreensão desse fato abre caminho para a inserção de uma nova ciência das organizações. Torna-se fundamental pensar na vida humana associada multicêntrica, onde o enclave econômico seja apenas um dos possíveis ao homem. Multidimensionalidade da natureza humana que requer outras dimensões de um ser que precisa encontrar novos espaços para expressar-se e participar de relações interpessoais verdadeiramente gratificantes.

Essa sociedade ordenada pela razão substantiva, multicêntrica, com espaços sociais delimitados, que permita a participação e expressão da natureza humana é definida por Ramos como o paradigma paraeconômico. Paradigma que leva em consideração não apenas as questões da produção, mas também seus aspectos externos sociais e ecológicos:

> Até agora, usei está palavra para definir uma abordagem de análise e planejamento de sistemas sociais em que as economias são consideradas apenas como parte do conjunto da tessitura social. Contudo, a paraeconomia pode ser entendida também como proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sociais, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos. (RAMOS, 1981, p. 177)

Maurício Serva complementa as colocações de Guerreiro Ramos e define a ação racional substantiva como “ação orientada para duas dimensões; na dimensão individual, refere-se à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e

satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e da satisfação sociais" (SERVA, 1997, p. 122).

A racionalidade substantiva está voltada aos valores individuais e coletivos, ao cidadão e a sociedade, a valorização do ser, das suas ideias, da liberdade de expressão, do respeito, do querer ajudar, do ser solidário com o outro, com a sociedade e com o meio ambiente. Segundo Serva, nas organizações substantivas, torna-se evidente a intenção de que o trabalho seja prazeroso e que a participação de cada indivíduo seja efetiva dentro da organização. A partir do contexto e das intenções da organização substantiva, Serva define as ações racionais substantivas com os seguintes elementos constitutivos (SERVA, 1997, p. 122):

a) auto-realização: processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
b) entendimento: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação sociais;
c) julgamento ético: deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validez emitidas pelos indivíduos nas interações;
d) autenticidade: integridade, honestidade e fraqueza dos indivíduos nas interações;
e) valores emancipatórios: aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
f) autonomia: condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações.

É essa abordagem substantiva, com seus pilares alicerçados na natureza humana, na qualidade da vida social e nos aspectos ambientais, mas que, ao mesmo tempo, não exclui a natureza econômica e a sua importância para a subsistência do sistema social, que queremos inserir na comunicação organizacional. A seguir, faremos uma aproximação aos pressupostos da educação e da comunicação organizacional voltadas para as dimensões humanas.

Dimensões humanas na comunicação organizacional

O ponto de partida para nos aproximarmos das dimensões humanas na comunicação organizacional surge da obra A comunicação como fator de humanização das organizações, de Margarida M. Krohling Kunsch (2010). A autora propõe a configuração da comunicação organizacional em três dimensões: humana, instrumental e estratégica. A comunicação instrumental, segundo Kunsch, é aquela caracterizada pela transmissão de informação, pelo uso de ferramentas e técnicas, por apresentar uma visão mais linear e com canais que privilegiam uma via só. A comunicação estratégica está focada na eficácia e nos resultados, existindo a busca de informações dos públicos, a fim de ter subsídios para planejar ações eficazes. E por fim, a dimensão humana é aquela que defende a qualidade de vida dos trabalhadores, a valorização das pessoas, "a gestão de talentos, de comunicação interna participativa" (KUNSCH, 2010, p.49), de espaço para o diálogo e construção de significado.

Assim como Alberto Guerreiro Ramos, Kunsch aponta a humanização das relações das empresas não como uma tendência ou algo desejável, mas fator inevitável no contexto atual da sociedade, de uma necessidade de inserção da participação das pessoas na organização, da interpretação da visão de mundo e do indivíduo. '[...] Temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo [...]. Temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar" (KUNSCH, 2008, p. 179).

A comunicação humanizada é concebida, segundo a autora, quando a organização está atenta ao indivíduo, a sua participação, ao diálogo, a qualidade de vida, a valorização dos trabalhadores, a gestão de talentos e a construção de significados. "A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos e, pelo menos em tese, mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais" (KUNSCH, 2010, p. 11).

Ainda, a organização segundo Baldissera (2010), percebida como força de diálogo, lugar de interação, articulação de subjetividades, diversidade de desejos, interesses, culturas, imaginários, para tornar-se humanizadas, "exige vontade organizacional para a constituição

de lugares formais efetivos de participação. Trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprende) e a realização da autocrítica" (BALDISSERA, 2010, p.73).

É nesse sentido, da valorização humana e social, que "será possível existir cooperação, envolvimento e satisfação dos indivíduos" (KUNSCH, 2010, p. 56), a autora complementa afirmando que a valorização do indivíduo é fator determinante para a produção de comunicação e, organizações voltadas a qualidade de vida de seus trabalhadores, "certamente são mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos" (KUNSCH, 2010, p. 57).

A comunicação humanizada percebe a importância do indivíduo na organização, suas subjetividades e complexidades. Além de, compreender que esse ser único encontra-se inserido em um espaço e tempo e, é um ser indissociável da própria história e das suas experiências. "O ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno. Ele é único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo" (CHANLAT, 1993, p. 27).

Esse contexto temporal e subjetivo traz a necessidade de superarmos a dimensão instrumental da comunicação para uma dimensão humanista onde "é preciso considerar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo" (KUNSCH, 2010, p. 54).

Nessa relação entre comunicação e humanização é essencial considerarmos o outro, não como alguém que será inserido em nossa visão de mundo, mas "o "outro" é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação" (MUMBY, 2010, p. 27).

A comunicação se torna mais humanitária, por ser baseada no cuidado pelo outro, não só por uma questão de simpatia ou de aceitação das diferenças do outro, mas uma maneira de nos dedicarmos a diferença do outro e possibilitar uma autodestruição, produzindo um significado novo que não teria como ser produzido sozinho. Assim, "cuidado significa

exatamente uma atenção às diferenças em outros que desafiam nossa compreensão do senso comum de como o mundo funciona" (MUMBY, 2010, p.27).

No contexto da dimensão humana, do indivíduo e do coletivo; do cidadão e da sociedade; torna-se fundamental abordar questões que envolvem os movimentos populares e cidadania apontados nos estudos realizados por Cicilia M. Krohling Peruzzo. Os movimentos populares são caracterizados pelo interesse coletivo, pelo exercício da democracia e pela busca de direitos do cidadão. Desse modo, Peruzzo registra que:

> Quando falamos em movimentos populares estamos nos referindo ao conjunto de organizações das classes subalternas que são constituídas com objetivos explícitos de tentarem obter um melhor nível de vida através do acesso a bens de consumo individual e coletivo, da garantia da satisfação dos direitos básicos de sobrevivência e dos direitos de participação política na sociedade, como, por exemplo, os serviços de atendimento à doença, a escola em bairros recém-formados, moradia, reforma agrária etc. (PERUZZO, 1999, p. 212)

A cidadania, muito próxima dos movimentos populares, permite ao cidadão a possibilidade da participação. Além do direito a liberdade individual, a participação no exercício do poder político e a direitos sociais, o cidadão tem o direito de comunicar, o que "refere-se á recuperação do direito a ter voz, expressar-se autonomamente, sem esquecer que, em geral, o próprio resgate da voz, do poder de se manifestar e de ser ouvido, antecede e vai além de aparatos tecnológicos, mas o inclui" (PERUZZO, 2017, p. 11).

É no exercício da cidadania que o cidadão tem direitos e deveres. Peruzzo (1999) aponta que a cidadania está diretamente ligada ao tempo e ao espaço, é sempre uma conquista do povo, as suas formas de participação dependem da sociedade em que vivemos e, a cidadania vai além da liberdade individual e participação política, inclui direitos sociais e coletivos.

A participação do cidadão na sociedade impõe de certa forma, ao sujeito, a prática da comunicação, a relacionar-se e a desenvolver naturalmente o senso crítico. Essa interação com outros indivíduos e a participação ativa na comunicação torna-se um facilitador da cidadania. "A pessoa inserida nesse processo tende a mudar o seu modo de ver o mundo e de relacionar-se com ele. Tende a agregar novos elementos à sua cultura." (PERUZZO, 1999, p. 218)

É exatamente nesse processo de interação que a cidadania proporciona ao sujeito a incorporação do diálogo e da discordância, fator fundamental para tornar possível o desenvolvimento do potencial do homem, o seu senso crítico, a reflexão, enfim, fazer vim à tona a valorização da natureza humana, da qualidade da vida social e a conscientização diante do meio ambiente. Dessa forma, os "membros das comunidades são sujeitos coletivos, pois têm a oportunidade de participar ativamente, discutir, eleger, tomar decisões, aprender, ensinar e colher os frutos das iniciativas em benefício próprio, da comunidade e do lugar" (PERUZZO, 2017, p. 10).

Ter iniciativa, perceber o outro, estar disposto a ajudar é mais um ponto que podemos destacar nas questões da dimensão humana. A solidariedade é uma qualidade profunda do ser humano e deve ser voltada não somente ao ser humano, mas para o mundo, demonstrando denso respeito aos que vivem no planeta e incorporação íntima de valor tão importante para o indivíduo. Segundo Paulo Freire "a solidariedade tem que ser construída em nossos corpos, em nossos comportamentos, em nossas convicções" (Freire, 2009, p. 68).

A solidariedade está diretamente ligada à consciência crítica, ao fazer acontecer, ao respeito em discutir mudanças e transformações. Torna-se inviável imaginar o mundo melhorando se não adotarmos a solidariedade. Mas para isso é preciso ser pacientemente impaciente como diz o autor, "mas se você é apenas paciente as outras pessoas vão destruir o seu trabalho. Você tem que ser pacientemente impaciente para conseguir fazer as coisas e se milhares de pessoas fizerem isto podemos então transformar a sociedade" (FREIRE, 2009, p. 71).

O individualismo é o oposto da solidariedade. É preciso que os indivíduos caminhem em direção da coletividade. A sociedade necessita acordar e perceber que a solidariedade carrega consigo o poder de unir forças, fortalecendo a esperança e a coragem para lutar. "Antes de tudo nós temos que respeitar os sentimentos das pessoas. Mas nós temos que dar o melhor de nós para ajudar as pessoas a ter coragem para se confrontar a si mesmas" (FREIRE, 2009, p. 84).

Ser solidário apresenta um sentido amplo e ao mesmo tempo intenso. Podemos exercer a solidariedade em nossa família, nas organizações, na sociedade, na escola.

> A verdadeira solidariedade, que é a ajuda que se propicia àquele que necessita, para que ele não mais venha necessitar. Solidariedade, neste

> sentido, é partilhar da luta dos que tentam escapar de suas variadas formas de opressão. É uma manifestação de apoio e uma postura existencial e política. Partilhar da luta do outro contra a opressão é unir-se a estes outros na conquista da justiça social, é ir além dos limites da caridade, que fornece uma ajuda pontual, mesmo que contínua; é assumir uma ação libertadora. (FREIRE, 2009, p. 101)

Paulo Freire complementa afirmando que o caminho para o verdadeiro humanismo é o diálogo. Diálogo na sua essência, na busca pela transformação da realidade, pelo desenvolvimento de uma postura crítica, do não invadir, não manipular o outro, de não prevalecer a conquista. "O diálogo é o encontro amoroso dos homens que, mediatizados pelo mundo, o 'pronunciam', isto é, o transformam, e, transformando-o, o humanizam para a humanização de todos" (FREIRE, 1977, p. 43).

O diálogo é a essência da comunicação, o indivíduo se coloca como um ser pensante no ato de dialogar, para pensar é necessário que participe e a sua participação implica na liberdade de expressão, no respeito, em ser solidário com a realidade sócio- cultural do outro. "A comunicação verdadeira não nos parece estar na exclusiva transferência ou transmissão do conhecimento de um sujeito a outro, mas em co-participação no ato de compreender a significação do significado. Esta é uma comunicação que se faz criticamente" (FREIRE, 1977, p. 70).

Enfim, "quando se introduz a comunicação na esfera das organizações o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradora e produtiva" (KUNSCH, 2010, p. 52). Aproximando da gestão da comunicação organizacional o diálogo, a participação, a discussão, o manifestar-se, o direito de escolha, a liberdade de expressão e a criticidade; as organizações não se tornam meramente lugares de trabalho, assumem um espaço de importância na vida do sujeito, para o desenvolvimento da identidade do ser individual e social, proporcionando gratidão, força, partilha e desenvolvimento do indivíduo e da sociedade.

Racionalidade substantiva na comunicação organizacional

Diante da contextualização realizada em torno da racionalidade substantiva e da dimensão humana na comunicação organizacional, retomamos o questionamento levantado no início deste artigo: É possível inserir os elementos constitutivos da racionalidade substantiva na gestão da comunicação organizacional?

A resposta para essa interrogação é positiva. Sendo que, esse posicionamento afirmativo surge a partir da reflexão conceitual das teorias, do cruzamento entre os posicionamentos dos autores citados e da percepção do estreito distanciamento entre comunicação organizacional e racionalidade substantiva. Nessa aproximação, que tange questões de observância da dimensão humana, nota-se a possibilidade de aplicação das práticas da gestão administrativa, relacionadas a racionalidade substantiva, na gestão comunicacional.

Para compreendermos melhor e visualizarmos essa inserção da racionalidade na comunicação, realizaremos um paralelo entre os elementos constitutivos da racionalidade substantiva, apresentados por Serva e, as dimensões humanas da comunicação organizacional, apontadas pelos autores citados anteriormente das áreas de comunicação e educação.

O primeiro elemento apontado por Serva, trata-se da auto-realização, que na administração são considerados processos que concretizam o desenvolvimento do potencial do indivíduo e que são complementados pela satisfação. Na comunicação organizacional a auto-realização pode ser desenvolvida com uma gestão atenta aos talentos e aos desejos dos indivíduos, proporcionando oportunidades de demonstração das habilidades e dos anseios pessoais, além de valorizar o indivíduo como ser único.

O próximo elemento é o entendimento, ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação sociais. Percebemos como fator central desse elemento inserido na comunicação organizacional, a participação ativa das pessoas. Ao participar o indivíduo se sente como mentor daquela ideia ou daquele determinado projeto. Ele espontaneamente está inserido e concorda com as determinações. Livremente assume suas responsabilidades e, por consequência, colabora com a satisfação do grupo.

O elemento julgamento ético, trata da deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validez emitidas pelos indivíduos nas interações. Esse elemento traz a importância de a gestão da comunicação estar atenta as consequências individuais e grupal dos julgamentos expressos, em sua grande maioria, de maneira desrespeitosa, desenvolvendo um sentimento de desvalorização e insatisfação no ser.

Outro elemento é a autenticidade, que traz as questões relacionadas a integridade, honestidade e fraqueza dos indivíduos nas interações. Neste ponto, a comunicação organizacional assume uma posição de cuidado e respeito pelo outro. Não somente em relação a aceitação das diferenças e das diversidades, mas no preocupar-se com o ser humano e o mundo que ele faz parte. Com a qualidade de vida, física e emocional e principalmente, com a transparência da relação estabelecida entre organização e indivíduo.

O próximo elementos são os valores emancipatórios: aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo. Tópico próximo do anterior, que traz para a comunicação organizacional a busca pela qualidade de vida social, da conscientização diante do meio ambiente, da percepção e respeito ao outro ser que possui sua própria história e carrega consigo experiências diversas e indissociáveis da sua relação.

Para finalizar, Serva aponta a autonomia como a condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações. Na gestão da comunicação organizacional esse elemento torna-se essência. Ele está centrado no diálogo, na discordância, na interação. É a partir do diálogo que o potencial do indivíduo pode ser desenvolvido, que a reflexão pode levar ao senso crítico, que a expressão pode trazer respeito.

Por fim, a racionalidade substantiva inserida na comunicação organizacional possibilita um equilíbrio entre as necessidades econômicas da sociedade e contribui efetivamente para o desenvolvimento do ser individual e social.

Conclusão

Mesmo diante da necessidade das organizações se manterem no mercado, de uma ideologia de geração de riqueza, acumulação de capital, empreendedorismo, é possível sim manter um equilíbrio e introduzir os elementos constitutivos da racionalidade substantiva na gestão da comunicação organizacional. Mudar é difícil, processo muitas vezes lento, mas precisamos ser pacientemente impacientes para acreditar e continuar.

O caminho não é novo, mas pode ser cultivado constantemente através do diálogo, da gestão participativa, do apontamento dos fatos, no desenvolvimento do pensamento reflexivo, na valorização do indivíduo, no respeito ao meio ambiente.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significações. In: KUNSCH, Margarida M Krohling (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série pensamento e prática; v.3).

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1977.

_____. **Pedagogia da solidariedade.** Indaiatuba, SP: Villa das Letras, 2009.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. 2ª edição ampliada - Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Introdução. In: KUNSCH, Margarida M Krohling (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações.** 1ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série pensamento e prática; v.3).

_____. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M Krohling (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série pensamento e prática; v.3)

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M Krohling (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações.** 1ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série pensamento e prática; v.3).

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Ideias de Paulo Freire aplicadas à Comunicação popular e comunitária. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v.24, n.1, janeiro, fevereiro, março e abril de 2017.

_____. Comunicação Comunitária e Educação para a Cidadania. **Revista Comunicação Informação**, Goiânia, v.2, n. 2, p. 205-228, jul. de 1999.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Tradução de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

SERVA, Maurício. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, V.31, n. 2, p. 108-134, mar/abr. de 1997.

A FOTOGRAFIA EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Ana Domitila Rosa Lemos Silva[1]

Gardene Leão[2]

Resumo

Este artigo pioneiro, além de discutir sobre uma classificação para a foto em Relações Públicas, visa também refletir sobre o uso da fotografia no processo comunicativo. As relações públicas, antes restringidas pelas duas receitas fotográficas vigentes, verão-se com um novo leque de possibilidades de reflexão teórica e aplicação prática. Entende-se que a Fotografia em RP se trata de uma fotografia institucional feita para satisfazer aos objetivos comunicativos das organizações onde atuam os profissionais dessa área. Sua eficácia depende da imaginação e competência dos profissionais encarregados do trato com essa ferramenta na comunicação, mais do que das habilidades de seus autores ou de suas condições de produção.

Palavras-chave: Fotografia; Relações Públicas; Comunicação; Públicos.

Introdução

Assim como os cursos de Jornalismo e Publicidade, o curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás (UFG) tem disciplinas em sua grade curricular que contribuem como bases teóricas para o estudo e prática da fotografia no exercício da profissão. Entretanto, ao contrário de seus colegas da comunicação, não há um tipo de produção fotográfica característica e exclusiva de suas atividades, apesar de sua enorme relevância

[1] Bacharela em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas pela UFG, cursa sua segunda graduação na área de Design Gráfico. Trabalha com produção audiovisual para instituições de ensino, empresas comerciais, profissionais liberais e artistas. Interessa-se por estudos da Imagem, Fotografia, Cinema e Mídias Interativas. E-mail: anadomilsr@gmail.com

[2] Doutora em Sociologia. Mestre em Educação. Pós-Graduada em Assessoria de Comunicação. Pós-Graduada em Juventude. Relações Públicas. E-mail: gardeneleao@gmail.com.

para a prática profissional. Propõe-se aqui um questionamento sobre o assunto: por que mesmo estando capacitados a pensar criticamente sobre imagens, planejar e executar fotografias, as relações públicas se vêem engessadas entre o uso de fotografias jornalísticas e publicitárias? A reflexão que se segue parte do pressuposto que, em realidade, usam-se, nesse campo da comunicação, outros tipos de fotografias que fundem as qualidades e fundamentos das duas anteriores. A esse novo tipo de foto, sugere-se o nome de Fotografia de Relações Públicas ou Foto-RP, utilizando a classificação dos públicos de França (2008) como base para a identificação de seus tipos e aplicações, juntamente com os conceitos de Gutierrez (2003) sobre os veículos de comunicação dirigida.

Ao trabalhar com uma relação dual entre os públicos e as organizações, as RP têm a tarefa de envolver os públicos para que estes tenham aderência aos novos hábitos de consumo propostos de acordo com os anseios da organização, através de uma comunicação dirigida informativa e transparente que vise a fidelização e o diálogo, uma vez que, ao tentar atender aos interesses da instituição, as RP precisam, ao mesmo tempo, se preocupar com questões sociais e a opinião pública para orientar suas ações. Assim como o perfil profissional se reflete nas aplicações das fotografias no processo comunicativo, considera-se que a Fotografia de Relações Públicas compila fundamentos das pré-existentes na formulação de sua identidade e compreende a dificuldade de dissociar alguns de seus elementos nesse novo modelo proposto.

Da mesma maneira que Souza (2011, p.4) defende o fotojornalismo como “um produto da imprensa e para a imprensa, em papel e no ciberespaço”, acredita-se que a Foto-RP seja um produto da organização e para a organização, em meios físicos, digitais e virtuais, uma vez que esta busca apresentar informações que transparecem a essência da instituição de uma forma convidativa, que promova a interação e o engajamento dos públicos. Para tanto, utiliza-se de algumas qualidades da fotografia jornalística, tais como: o embrião narrativo, responsável pela sugestão da existência de ações ante ou posteriores à cena registrada; textos auxiliares, utilizados para evitar a desinformação e confusão dos públicos; e o olhar crítico, imprescindível para a distinção entre conteúdos informativos e de entretenimento.

Toma emprestados também alguns aspectos da publicitária: o planejamento das fotos, necessário para a boa execução e aplicação da imagem na mensagem; a encenação,

utilizada para ilustrar situações e acontecimentos; a ostentação, usada para reforçar e apresentar características positivas; e a sedução, responsável por incitar interesse nos receptores da mensagem. Pode-se dizer que, ao mesclar essas duas formas de produção de fotos, as RP procuram utilizar seus pontos fortes para criar estratégias mais eficazes na promoção do diálogo com os públicos da instituição.

Em meio a esta discussão, é possível que o leitor esteja questionando a proposta da classificação de uma fotografia de relações públicas, quando já existem outras duas das quais diz-se que esta toma emprestado diversos aspectos técnicos e teóricos. É necessário que haja a reflexão sobre as novas possibilidades para a comunicação: assim como a própria profissão de RP se diferencia das demais, apesar de terem a mesma base teórica na graduação na UFG, acredita-se poder diferenciar suas produções fotográficas das outras duas. Como será apresentado mais adiante, em alguns casos específicos do organismo institucional e da realidade das RP, é bastante complexo classificar o tipo de produção fotográfica apenas entre jornalista e publicitária-propagandística.

Com uma nova forma de se pensar e produzir fotografias que parte das premissas das RP, as formas de se fazer comunicação também se regeneram. Essa proposta pioneira, além de discutir sobre uma classificação para esse tipo de produção imagética, também visa flexibilizar e expandir os usos da foto no processo comunicativo e instigar novas possibilidades de investigação no meio acadêmico, proporcionando uma maior liberdade para questionamentos sobre suas aplicações nas ações de relacionamento. As relações públicas, antes restringidas pelas duas receitas fotográficas vigentes, verão-se com um novo leque de possibilidades.

A Fotografia na Comunicação

Finalidade, uso, prática e contexto comunicativo são pré-requisitos para qualquer classificação ou clarificação sobre o fotojornalismo, segundo Souza (2011), assim como, para Laham e Lopes (2005, p.119-120), a fotografia publicitária requer “uma faculdade de resposta, ação ou estímulo à mensagem por parte do receptor”. Da mesma maneira prescinde esta classificação da fotografia de relações públicas. Considerando que as RP trabalham com

planejamentos estratégicos de comunicação dirigida para o estabelecimento de relacionamentos harmoniosos com públicos específicos da organização, França (2008), como primeiro passo para uma classificação de fotografias dessa área, assim como Laham e Lopes (2005) defendem ser o primeiro passo para a produção fotográfica publicitária, é necessário considerar o receptor (público) da mensagem que se pretende enviar .

Um segundo passo seria o estudo do meio através do qual o diálogo será estabelecido, uma vez que “o perfeito conhecimento dos públicos da organização pode vir a determinar diferentes suportes nos quais serão estampadas ou impressas as mensagens destinadas” (GUTIERREZ, 2003, p. 275). Ou seja, as características dos públicos determinarão quais as plataformas mais eficazes para o estabelecimento da comunicação.

Em seguida, ainda considerando-se os passos anteriores, seriam identificados os pontos em comum entre a proposta comunicativa (mensagem) da organização e as intenções e preferências do seu público específico, para que se chegue a um planejamento estratégico da imagem a ser produzida.

A Fotografia de RP trabalha, portanto, com narrativas, cujo objetivo é instigar sentimentos que cativem e fidelizem os públicos à imagem da organização. Sendo assim, da mesma forma que a linha editorial rege aspectos da fotografia jornalística e a proposta da agência dita o trabalho do fotógrafo publicitário, o perfil da instituição e sua proposta comunicacional também influenciam e interferem nos usos e formas da Foto-RP. Desse modo, entende-se que se trata de uma fotografia institucional, feita para satisfazer as necessidades e objetivos comunicativos das organizações onde atuam os profissionais dessa área e, com isso, sua principal característica encontra-se em suas formas de aplicação no processo comunicacional. Sendo assim, sua eficácia depende principalmente da imaginação e competência dos profissionais encarregados do trato com essa ferramenta na comunicação da instituição, mais do que das habilidades de seus autores ou suas condições de produção.

Uma classificação para a Fotografia em RP

A Foto-RP é o ponto de encontro entre a função testemunhal e informativa do fotojornalismo e o papel incitante para a ação da fotografia publicitária. As imagens

apresentadas a seguir foram coletadas aleatoriamente e são provenientes de fontes eletrônicas, principalmente das mídias sociais da Universidade Federal de Goiás que, além de ser palco de desenvolvimento do presente trabalho, conta com profissionais de relações públicas em sua Assessoria de Comunicação, departamento responsável pela gestão das publicações utilizadas. E os casos apresentados foram interpretados como se inseridos em cenários ideais de processos de comunicação, nos quais as mensagens propostas pelo emissor são recebidas sem grandes interferências pelos receptores e é estabelecido um diálogo transparente e eficaz entre as partes.

O primeiro tipo de foto proposto nesta classificação é a Fotografia de Exaltação, cuja principal característica é o intuito de engrandecer o objeto ou situação fotografada, ressaltando suas qualidades de modo a promover reações positivas perante a opinião pública. De forma mais latente, este tipo de foto toma emprestado aspectos da fotografia publicitária de ostentação, apresentada por Cordeiro (2006) apud Camilo (2004) como aquela na qual há presença absoluta do objeto através de enquadramentos e ângulos que o valorizam ao dar-lhe enfoque.

Essas fotografias são comumente utilizadas para salientar características da empresa perante seus públicos Não-Essenciais e Redes de Interferências, os quais estão ligados apenas às suas atividades-meio e possuem poder de liderança perante a opinião pública, sendo peça-chave para a construção da imagem institucional. Com bastante frequência são veiculadas através de balanços sociais, relatórios públicos, *teasers*, folhetos, *newsletter,* sites e *outdoors*. Quanto aos seus usos para os públicos Essenciais, estes se concentram em reforçar ideias, situações e características já conhecidas, sendo comumente veiculadas em revistas e jornais institucionais, murais, quadros de notícias, boletins, circulares e encartes, todos veiculados internamente.

Veiculada nas versões impressa e digital do Jornal da UFG, a fotografia a seguir (figura 1), apesar de fazer parte de uma matéria jornalística, não necessariamente deve ser qualificada como produção fotojornalística. Neste exemplo, observa-se a presença do, na época, Reitor da Universidade Federal de Goiás, Prof. Dr. Orlando Afonso Valle do Amaral, como elemento central da fotografia que, disposto no terço direito da figura, descentraliza o poder e lhe apresenta como uma pessoa simpática e acessível.

Figura 1 - Exemplo de Fotografia de Exaltação para públicos Essenciais



Fonte: Jornal da UFG versão impressa[3]

Sentado atrás de uma mesa, em um local de mobília e paredes com cores sóbrias, que remetem a uma sala de reuniões, a postura despojada do professor, assim como suas roupas claras e cheias de dobras, dão um toque descontraído à imagem e transmitem uma sensação de abertura ao diálogo. Porém, sua camisa abotoada até o mais alto botão e a gravata muito bem laçada e firme no pescoço recordam que se trata de uma figura de poder e influência dentro da Universidade, transparecendo confiança e conhecimento. Seu conjunto de elementos visuais, assim como sua forma de aplicação no veículo de comunicação, transmitem aos públicos Essenciais qualidades já cativadas por discursos internos da instituição; aos públicos Constitutivos, significam indicadores sobre a administração da instituição; enquanto para os Não-Constitutivos podem ser vistos como uma referência de esperança, confiança e dar sentido de propósito para a manutenção e investimento nas práticas educacionais da Universidade.

[3] Fotografia de matéria jornalística página 3. Disponível em:<https://issuu.com/ufgascom/docs/jornal_ufg_84>. Acesso em: 3 dez. 2016.

Figura 2 - Exemplo de Fotografia de Exaltação para públicos Essenciais Não-Constitutivos, Não-Essenciais de Redes Setoriais da Comunidade



Fonte: Página da UFG no Facebook[4]

A fotografia acima (figura 2), veiculada através da plataforma de relacionamento *online*, *Facebook*, utilizada e visitada por indivíduos componentes da comunidade universitária (docentes, discente e colaboradores), assim como pela comunidade em geral, apresenta um conteúdo que exalta e ilustra a diversidade cultural na instituição pública de ensino. Este tema desperta interesse não somente no grupo de públicos Essenciais Não-Constitutivos, mas principalmente nos públicos das Redes Setoriais da Comunidade da categoria Não-Essenciais, uma vez que os afeta diretamente.

A imagem passa a servir como ferramenta de promoção cultural para a comunidade Quilombola, minoria social cuja representatividade é de vital importância para sua sobrevivência, através de elementos como as pinturas no rosto de Vercilene Dias, o símbolo da medalha no canto superior direito com os dizeres “orgulho de ser UFG” e a legenda “a primeira estudante quilombola do curso de Direito na UFG, é agora a primeira advogada quilombola formada na nossa Universidade”. A publicação compõe o sentido de enaltecimento tanto da instituição, como da conquista de sua egressa, quanto da comunidade Quilombola, atribuindo qualidades de superação, representatividade, diversidade cultural, inclusão e respeito.

[4] Publicação na página da UFG no Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/universidadefederaldegoias/photos/a.317015588355882.74283.309079942482780/1245315872192511/?type=3&theater>. Acesso em: 3 dez. 2016.

Como uma segunda classificação, é proposta a Fotografia de Encenação, que cumpre o propósito de ilustrar de forma informativa uma situação ou característica subjetiva, ou seja, é uma representação lúdica da realidade. Entretanto, não por isso é necessariamente falsa. Aqui este tipo de foto leva o mesmo nome que a classificação publicitária de Camilo (2004) como forma de referenciar seu contexto de surgimento, apesar de se tratar de outra qualidade de produção imagética. Isso se fez necessário, pois na publicidade este tipo de foto trata daquela na qual é dado menos importância a apresentação dos produtos promovidos em virtude de uma dramatização da cena, enquanto, adaptando esta definição para a realidade das relações públicas, a nova Fotografia de Encenação dá menos importância para a apresentação da instituição promovida em virtude de uma dramatização da cena.

Uma outra diferença entre esta nova classificação e a de Camilo (2004), é que para esse tipo de Foto-RP é proposta uma subdivisão em: a) Encenação-Real: quando se utiliza um registro de um acontecimento da organização para ilustrar a mensagem, como uma fotografia de um evento ou procedimento institucional, e, portanto, carregando-a de qualidades orgânicas à instituição; b) Encenação-Falsa: quando se utiliza fotos de bancos de dados coletivos ou que não possuam qualquer ligação com a realidade organizacional e, portanto, necessitam de elementos contextualizadores para que haja uma conexão visual entre sua imagem e a empresa que a utilizar.

No caso do uso de imagens de bancos de dados coletivos, estas devem servir como um exemplo visual para a mensagem proposta, sendo necessário o esclarecimento do fato ao público de maneira explícita e de fácil entendimento, como o uso de indicações contextualizadoras. Portanto, para a sua utilização em casos de figuras pertencentes ao público Essencial Constitutivo da organização, deve-se agir com cautela, pois caso detectado por indivíduos desavisados, pode causar danos à imagem institucional, como a perda da credibilidade. Esse tipo de foto é utilizado em comunicados de imprensa, cartão-postal, almanaque, livros de empresa, programas, catálogos, folhetos, prospectos, manuais, sites e cartazes, quando dirigidos aos públicos Essenciais Não-constitutivos, Não-Essenciais e Redes de Interferência. E ainda, dependendo de seus usos e aplicações no processo comunicativo, é possível que se torne ou se passe por uma foto de Exaltação ou de Comoção, graças ao seus caráteres lúdico e ilustrativos, sendo, dentre as demais, um tipo de foto-

camaleão nas atividades de relações públicas.

Figura 3 - Exemplo de Fotografia de Encenação-Real para públicos Essenciais



Fonte: Jornal da UFG versão online[5]

A imagem, destinada aos públicos Essenciais, remete A um ambiente hospitalar onde são realizados exames de mama através do novo aparelho, o Mamótomo, e, independentemente se o procedimento estava realmente sendo realizado ou não no momento da realização da fotografia, essa imagem é um exemplo de como é ele feito, uma vez que não necessariamente estarão as pessoas fotografadas envolvidas na sua realização. Desse modo, a foto pretende informar ao seu leitor como se parece um exame desse tipo, ilustrando as posições dos corpos do examinador e examinado ao longo de sua duração. Pode-se entender também elementos de Exaltação, como a apresentação do aparato médico em sua totalidade, ao mesmo tempo que indica ao espectador suas formas, possibilitando a sua identificação futura, servindo como uma referência visual.

[5] Fotografia de matéria jornalística. Disponível em: <https://jornalufgonline.ufg.br/n/92497-inaugurado-centro-avancado-de-diagnostico-da-mama>. Acesso em: 3 dez. 2016.

Figura 4 - Exemplo de Fotografia de Encenação-Falsa para públicos Essenciais Não-Constitutivos e Redes Setoriais da Comunidade



Fonte: Perfil da UFG no Instagram[6]

Na imagem acima (figura 4), é possível notar a presença de elementos falsos na imagem - as mãos que seguram o aparelho celular - graças à diferença na iluminação das duas fotografias: o fundo, um dos corredores do Campus da UFG, apresenta uma iluminação natural, amarelada e quente, enquanto os elementos falsos estão iluminados por uma luz mais fria e azulada, provavelmente de uma fonte luminosa artificial. Como apresentado anteriormente, elementos da instituição devem estar presentes nesse tipo de fotografia para que esta seja contextualizada para seus espectadores. A logo da universidade, assim como a imagem de fundo, servem de contexto, ambientando o leitor em uma mensagem proveniente da instituição. No caso dos seus públicos, identifica-se primeiramente os Essenciais Não-Constitutivos, alunos da organização; e em seguida as Redes Setoriais da Comunidade, alunos que não se inserem no contexto desta universidade.

A fotografia ilustra uma situação cotidiana na vida de diversos estudantes da UFG: as caminhadas nas passarelas de acesso aos prédios do Campus e o uso de aparelhos

[6] Publicação no perfil da UFG no Instagram. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BI-UXd2DNcg/>. Acesso em: 3 dez. 2016.

eletrônicos como meios de comunicação, chamando a atenção para o questionamento da frase “E aí, estudante, o que você está fazendo no seu dia”, ao posicionar a interrogação no centro da tela e da foto. Dessa forma, é apresentada uma abertura para o diálogo e um convite para a interação através de uma linguagem visual aproximativa. Nesse caso, ao contrário do anterior, não se prepara o espectador com o exemplo, mas se pretende incentivar a identificação dos públicos com a instituição através da imagem, tomando emprestado características da Fotografia de Comoção.

A terceira classificação de Foto-RP, a Fotografia de Comoção, tem como objetivo despertar sentimentos em seus receptores que, emocionados com a mensagem, refletirão sobre o tema proposto, gerando assim um vínculo emocional com a instituição. Para tanto, e de forma mais latente, toma emprestados aspectos do fotodocumentarismo, apresentado por Souza (2011) como produção na qual existe abertura para a expressão da criatividade, ao mesmo tempo que busca promover reflexões sobre a realidade, e da fotoilustração, proposta por Baeza (2011) como uma fotografia que descreve, explica e detalha uma cena.

Esse tipo surge derivado da técnica narrativa *storytelling*, que segundo Arab, Domingos e Dias (2011, p. 8) “não é uma simples narrativa, mas um discurso feito como meio de persuadir”. Desse modo, esse tipo de fotografia pode apresentar características lúdicas, agregando características da Encenação, entretanto seu uso é feito com a finalidade de comover o público ao qual se destina através de uma história, o que em fotojornalismo receberia o nome de embrião narrativo.

É largamente utilizado na comunicação digital, meio onde o senso crítico dos usuários é adormecido pelo volume de informações exacerbado, mas também pode-se encontrar exemplos de seu uso em *teasers*, cartazes, *outdoors*, sites, prospectos, álbuns, balanços sociais, relatórios públicos, almanaques, revistas e livros da empresa. Para cumprir seu objetivo comunicacional de comoção, para cada público é usada uma linguagem e assuntos diferentes, sendo seu tipo facilmente identificável em suas diversas aplicações. Diferente dos demais, esse tipo de Foto-RP necessita de legenda para a sua compreensão total, uma vez que a falta de uma contextualização escrita pode confundir e desinformar seus públicos, surtindo efeitos negativos na imagem institucional.

Figura 5 - Exemplo de Fotografia de Comoção para públicos Essenciais e Redes Setoriais da Comunidade



Fonte: Perfil da UFG no Instagram[7]

A foto acima (figura 5) ilustra uma formanda alegre, acompanhada de duas crianças tão entusiasmadas quanto ela. A partir de sua legenda é possível (re)construir a história de superação, esforço e luta de uma mãe que enfrentou uma jornada dupla como estudante e figura materna para conseguir o seu diploma em uma instituição pública de ensino superior. Membros da comunidade universitária (Públicos Essenciais Não-Constitutivos da organização), assim como membros da sociedade (Públicos Não-Essenciais, Redes Setoriais da Comunidade), são capazes de se identificar com essa história, seja por terem passado por situações semelhantes, por conhecer casos parecidos ou simplesmente simpatizarem com o discurso. A presença das figuras infantis auxiliam no processo de promoção da empatia, assim como as vestes tradicionais da formatura e as feições alegres dos indivíduos fotografados. A inserção do elemento gráfico no canto superior esquerdo da imagem, com a logo do Jornal da UFG, ambienta o leitor no contexto da organização e serve de gancho para relacionar os valores expressos na imagem e sentimentos despertados nos espectadores com a instituição de ensino.

[7] Publicação no perfil da UFG no Instagram. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BJ3dLc3jU9R/>. Acesso em: 3 dez. 2016.

A Fotografia de Comoção se apresenta, então, como uma ferramenta de construção da imagem institucional por meio de sua narrativa lúdica. Sua finalidade é cativar os públicos aos quais se dirige ao provocar suas emoções e sentimentos, de modo a estabelecer vínculos de identificação.

Relações Públicas: planejador ou fotógrafo?

Para a sua existência, a fotografia prescinde de um agente operador do aparelho fotográfico, indivíduo que não tem obrigação em ter formação acadêmica em alguma área específica para produzir imagens com qualidade. Da mesma forma como no Jornalismo e na Publicidade, para as Relações Públicas esta regra também se aplica. Entretanto, no caso das RP, a questão sobre quem executaria estas fotos se instala como um ponto importante para a discussão, já que é comum estas serem produzidas por fotojornalistas e fotógrafos publicitários. Para esta nova modalidade fotográfica é necessário, contudo, que para o seu uso os processos de comunicação tenham sido planejados ou supervisionados por profissionais que dominem o trato com os públicos para que os seus objetivos comunicativos, correspondentes ao uso da imagem fotográfica, sejam cumpridos com eficiência.

Conforme Turner (1987), o profissional de RP pode ser responsável por orientar o fotógrafo, devendo levar em consideração alguns pontos com relação aos usos posteriores e possíveis para a fotografia. Além disso, ele pode exercer o papel de produtor, quando, ao registrar uma imagem fotográfica, leva em consideração os mesmos pontos. Desse modo, nas RP pode-se exercer, no processo de produção das fotografias, o papel de fotógrafo, planejador e diretor, porém durante o processo de aplicação destas imagens técnicas nas ações dos planos de comunicação estratégica, deve-se exercer o papel de supervisor de seus usos para garantir que suas qualidades comunicativas não sofram grandes interferências e, assim, possam ser classificadas como Fotografias de Relações Públicas.

Portanto, no perfil do fotógrafo de RP são necessárias as seguintes características: pensamento estratégico, planejamento de suas ações, domínio quanto à identificação dos públicos para os quais se destinam as imagens, transparência, conhecimento das ferramentas, veículos de comunicação e da instituição para a qual se presta os serviços de fotografia.

Fotografar não se trata de uma habilidade que se liga diretamente ao escopo de aptidões básicas para o exercício das RP, mas a qualidade da Foto-RP é inerente às características desta profissão.

Considerações Finais

A discussão proposta sobre os usos da fotografia pelas relações públicas em suas ações de comunicação perante os públicos das instituições nas quais atuam seus profissionais possibilitou o surgimento de uma nova classificação para a foto: Fotografia de Relações Públicas. Partindo-se de suas características e definições, essas imagens foram entendidas como fotografias institucionais, feitas para satisfazer as necessidades comunicativas das empresas e organizações. Com isso, a Foto-RP se difere por suas formas de uso, objetivos e aplicações no processo comunicacional. Foi possível observar também que, apesar de fotografar não se tratar de uma habilidade básica para o exercício dessa profissão, a qualidade desse tipo de produção imagética é inerente às suas características.

A Foto-RP foi classificada em três grandes categorias. A Fotografia de Exaltação tem o intuito de engrandecer o objeto ou situação fotografada, ressaltando suas qualidades de modo a promover reações positivas perante a opinião pública. A Fotografia de Encenação, que cumpre o propósito de ilustrar de forma informativa uma situação ou característica da organização, divide-se entre Encenação-Real, quando é utilizado um registro real da instituição para ilustrar a mensagem, e Encenação-Falsa, quando se utiliza fotografias que não possuem qualquer ligação com a realidade organizacional e, portanto, necessitam de elementos contextualizadores para que haja uma conexão visual com a empresa. A Fotografia de Comoção tem por objetivo cativar os públicos aos quais se dirige ao provocar suas emoções e sentimentos, de modo a estabelecer vínculos de identificação com a instituição.

Essa proposta, além de discutir sobre uma nova classificação para a fotografia, também visa flexibilizar e expandir os usos da foto no processo comunicativo e instigar novas possibilidades de estudo no meio acadêmico, proporcionando uma maior liberdade para novas reflexões sobre suas aplicações nas ações de relacionamento. As comunicações, antes restringidas pelas duas receitas fotográficas vigentes, veem-se agora com um novo leque de possibilidades.

Referências

ARAB, Analú Bernasconi; DOMINGOS, Adenil Alfeu; DIAS, Dalva Aleixo. **Storytelling Empresarial**: relações públicas contador de histórias. In: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste – Intercom. São Paulo, maio 2011. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-0760-1.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2016.

BAEZA, Pepe. ***Por una función crítica de la fotografía de prensa***. Barcelona: Gustavo Gili, 2001

CAMILO, Eduardo J. M. **Antonímias da fotografia publicitária: da ostentação à elisão dos objectos.** Departamento de Comunicação e Artes/LABCOM. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2004.

CORDEIRO, Ricardo**. Fotografia publicitária e fotografia jornalística**: pontos em comum. Portugal, 2006. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/cordeiro-ricardo-fotografia-publicitaria.pdf>. Acesso em: 28 out. 2016.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

GUTIERREZ, Waldyr Fortes. **Relações Públicas**: processos, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LAHAM, Rogério Ferreira; LOPES, Dirce Vasconcellos. A premeditação da mensagem na fotografia publicitária. **Discursos Fotográficos**, Londrina, v.1, p.115-139, 2005. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/discursosfotograficos/article/view/1468/1214>. Acesso em: 28 out. 2016.

SOUZA, Jorge Pedro. **Estatuto e expressividade da fotografia jornalística: um ensaio.** Disponível em:<http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-estatuto-e-expressividade-da-fotografia.pdf>. Acesso EM: 28 out. 2016.

TURNER, Stuart. **Manual de relações públicas:** como fazer as coisas darem certo. São Paulo: Círculo do Livro S. A.,1987.

GP 2
Comunicação, Inovação e Tecnologia

Coordenação: Profa. Dra. Carolina Frazon Terra (USP)
Vice-coordenação: Profa. Dra. Gisela Santos Souza (UFMA)

RECONFIGURAÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE: PROTOCOLOS DEMANDADOS PELA MEDIAÇÃO ESTRUTURAL DA TECNICIDADE

Mônica Bertholdo Pieniz[1]

Resumo

Este artigo traz os resultados de uma pesquisa que teve por objetivo geral compreender o processo de reconfiguração da comunicação organizacional no atual patamar de mediação da *tecnicidade* na relação com os diferentes públicos, buscando responder a questão: como tem se dado a gestão das diferentes possibilidades de comunicação organizacional a partir das tecnologias de informação e comunicação em organizações que representam o primeiro, segundo e terceiro setor? Entrevistas com gestores de comunicação organizacional foram a principal técnica utilizada para a coleta de dados. Os resultados apontam a constituição de diferentes tipos de protocolos na gestão da comunicação nas organizações, como de emissão, interação, recepção/monitoramento, regulação, gestão de crise, registro e análise e inovação por demanda.

Palavras-chave

Mediação estrutural da tecnicidade; convergência midiática; comunicação organizacional; gestão da comunicação; recepção.

Introdução

Este artigo traz resultados de pesquisa qualitativa que teve como tema as reconfigurações da comunicação organizacional a partir apropriação tecnológica nas organizações. Percebe-se um cenário no qual as tecnologias de informação e comunicação propiciaram uma diversidade de meios para sistematizar o relacionamento das organizações com os seus públicos - que destas já se apropriaram - a partir da criação da web, por exemplo. Consequentemente, tal relação é objeto constante de mudanças, as quais demandam

[1] Professora Adjunta do Departamento de Comunicação da UFRGS. Relações Públicas e Doutora em Comunicação e Informação. E-mail:monica.pieniz@ufrgs.br.

diferentes estratégias de pesquisa, planejamento, gestão e avaliação por parte das organizações.

O que aqui se denomina como *mediação estrutural da tecnicidade* (MARTIN-BARBERO, 2010), em sinergia com outras mediações, colabora para a análise do que reconfigura as possibilidades de atuação das organizações na contemporaneidade. A mediação da *tecnicidade* é aqui considerada uma *condição comunicacional contemporânea* que revela um *trânsito das audiências* (OROZCO-GÓMEZ, 2011). Estas são compreendidas como receptores da comunicação organizacional, os quais, além de receberem as mensagens e interagirem pelos meios tradicionais, podem hoje optar pela emissão de mensagens em espaços de maior alcance, tendo ou não o crivo dos profissionais das organizações que são pauta dos conteúdos.

Este *trânsito* afeta as organizações também na medida em que estas precisam se tornar receptoras das emissões por parte do público e, a partir disso, sentem a necessidade de moldar a sua comunicação nestes novos espaços. E este é o foco desta pesquisa, o olhar da organização como receptora, além de produtora e interagente. Organizações e públicos intercalam papeis de emissão e recepção e, portanto, figuram como *audiências* em trânsito, em diferentes momentos e espaços, podendo ou não estar em interação mútua (PRIMO, 2008).

Diante do contexto anteriormente exposto, a questão que emerge é: como tem se dado a gestão das diferentes possibilidades de comunicação organizacional a partir das tecnologias de informação e comunicação em organizações que representam o primeiro, segundo e terceiro setor? O objetivo geral é compreender o processo de reconfiguração da comunicação organizacional no atual patamar de mediação da *tecnicidade* na relação com os diferentes públicos. Os objetivos específicos, dessa forma, são: mapear as diferentes formas de presença da organização na web; averiguar os processos decisórios dentro da organização em relação ao planejamento e gestão da comunicação organizacional na web; investigar como se dá o aproveitamento e a avaliação das informações provenientes dos públicos que circulam na web; e identificar a existência e a forma de elaboração de normas conduta em relação à apropriação das tecnologias de informação e comunicação no âmbito organizacional.

Para a realização da pesquisa, foram selecionadas três organizações: uma universidade federal, uma concessionária de rodovias e uma organização hospitalar, representando respectivamente o primeiro, segundo e terceiro setor. A investigação destas organizações dependeu, além da autorização do Comitê de Ética da universidade da pesquisadora, do aceite por parte de seus representantes - documentados respectivamente a partir de um termo de concordância para a empresa e os termos de consentimento livre e esclarecido para os gestores. A pesquisa foi realizada nos anos de 20016 e 2017.

Conceitos que permeiam a análise da comunicação organizacional

Para fundamentar teoricamente este cenário empírico que concerne às reconfigurações na comunicação organizacional decorrente do trânsito das audiências, (OROZCO-GÓMEZ, 2011) a discussão parte, fundamentalmente, do conceito de mediação de Martín-Barbero (2008), especialmente o de mediação da *tecnicidade*, o qual é aqui desdobrado na convergência tecnológica e midiática (JENKINS, 2008) e nos processos em via de midiatização. Este desdobramento é posto como uma hierarquização conceitual, que almeja explicar fenômenos extremamente complexos e imbricados, relacionados à mediação tecnológica.

Sendo uma espécie de estrutura incrustada nas práticas sociais cotidianas, as mediações são tomadas como parte da vida dos sujeitos (MARTÍN-BARBERO, 2004), onde a complexa trama envolvendo tecnologia, comunicação e cultura é tema de constante preocupação para os pesquisadores. A *tecnicidade*, já citada na introdução, é a capacidade de inovação dos formatos industriais e das formas de receber mensagens midiáticas. Ela é "[...] menos assunto de aparatos do que de operadores perceptivos e destrezas discursivas" (MARTÍN-BARBERO, 2008, p. 18). 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)[2].

Como demonstrado nas diferentes ideias de mapas propostos por Martín-Barbero (2008; 2009) e na análise empírica dos meios, a *tecnicidade* adquiriu diversas formas ao longo do desenvolvimento das condições comunicacionais de cada tempo. Contemporaneamente, é percebida com mais impacto pelo processo de midiatização alavancado pela convergência – que permite esta situação de trânsito para as mutações culturais. Entende-se, aqui, a convergência tecnológica como o estado material da *tecnicidade* hoje (PIENIZ, 2013). A convergência midiática está engendrada no tecido social com formas que 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.

> A convergência das mídias é mais do que apenas uma mudança tecnológica. A convergência altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos [...] a convergência refere-se a um processo, não a um ponto final. Não haverá uma caixa preta que controlará o fluxo midiático para dentro de nossas casas. Graças à proliferação de canais e à portabilidade das novas tecnologias de informática e telecomunicações, estamos entrando numa era em que haverá mídias em todos os lugares (JENKINS, 2008, p. 41).

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 do novo grupo de consumidores que são ativos, migrantes, conectados socialmente, barulhentos e públicos.

Na medida em que a convergência midiática, propiciada pela convergência de tecnologias, deixa visível o caráter estrutural da *tecnicidade*, percebe-se a intensificação de alguns processos de midiatização da sociedade a partir da apropriação desta tecnologia pelos

[2] 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 [...]”.

receptores, por exemplo. A convergência de fatores sócio-tecnológicos, de acordo com Fausto Neto (2008), difundidos segundo lógicas de ofertas e de usos sociais, produziu – sobretudo nas três últimas décadas – profundas e complexas alterações na constituição societária, nas suas formas de vida e interações. Ocorre a disseminação de novos protocolos técnicos na sociedade, os quais são apropriados pela parte que tem mais acesso à tecnologia, o que intensifica os processos que vão transformando tecnologias em meios de produção, circulação e recepção de discursos. E mesmo que ainda na minoria da população, esta apropriação vem aumentando constantemente e também reconfigurando processualmente as práticas sociais.

Observa-se, de forma não totalizante, nem homogênea, uma mudança da "sociedade midiática" à "sociedade midiatizada" (KEGLER, 2008), caracterizada pelas mudanças da vida institucional, da vida pública, dos meios e dos processos que possibilitam as relações entre organizações, grupos e indivíduos. O universo físico das sociedades pode ser o mesmo, mas o universo simbólico do social está em parte na era da "sociedade midiática" e em parte na "sociedade midiatizada", constituindo esse momento de trânsito, onde não se considera uma sociedade como evolução da outra, pois são apenas modos diferentes que co-habitam na realidade empírica.

Este contexto se reflete na comunicação organizacional, uma vez que esta é uma disciplina interessada na forma de processamento do "fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre as organizações e seus diversos públicos" (KUNSCH, 2003, p.149). A excelência desta comunicação, conforme Grunig (2011) significa o alcance da comunicação simétrica de dupla via, a qual hoje amplia seu potencial diante das redes sociais on-line, por exemplo. A internet entra como um meio que descentraliza os modos de publicação das informações e torna organizações e públicos mais próximos (STASIAK, 2013), com usuários produzindo conteúdos (TERRA, 2011).

Torquato (2009, p.16) explica que "pouco se avaliam os níveis de recepção da comunicação". Neste caso, no cenário aqui percebido há uma dupla análise de recepção, a recepção da comunicação organizacional pelos públicos e agora, como estes são também emissores, inerentemente *crossmidiáticos* (SCHRØDER, 2011), a recepção e

aproveitamento de suas mensagens pela organização, numa verdadeira simetria de mão dupla, que exige “uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas interpretativas [aspectos culturais] e críticas [relações de poder], capazes de incorporarem atitudes coerentes com os anseios da sociedade pós moderna” (KUNSCH, 2009, p. 72). Aí está outra faceta da complexidade, a intercalação dos papeis de emissor e receptor, que retroalimenta o processo de comunicação organizacional se efetivada a boa prática de dar atenção e fazer a leitura e o *feedback* ao que o público está comentando.

Os estudos de recepção emergiram ao tomarem posicionamento quanto ao papel ativo e crítico das audiências. Hoje a demanda é pela atividade dos tradicionais emissores frente às visíveis atuações das tradicionais audiências para fins de aprendizagem organizacional, gerenciando os *inputs* e *outputs* do fluxo comunicacional. Por isso, como posto por Corrêa (2009) há uma adaptação de todas as esferas da comunicação integrada diante da comunicação digital, há uma demanda por um posicionamento estratégico na presença digital, sempre em consonância com os públicos e a cultura organizacional.

Para além de toda inovação, a qual afeta a comunicação interna e externa, entretanto, a base do relacionamento continua o mesmo. É preciso seguir os princípios norteadores da comunicação organizacional, primando por boas práticas, aliadas à transparência e facilidade de comunicação conferida pelas tecnologias digitais. Nesse sentido, é preciso observar as diferentes dimensões da comunicação organizacional, conforme exposto por Baldissera (2009b) na classificação da organização comunicada, comunicante e falada.

A dimensão da organização *comunicada (*BALDISSERA, 2009b), compreende toda a fala planejada e autorizada da organização, nos âmbitos da sua emissão oficial, enquanto a organização *comunicante* é a dimensão onde ocorre a interação do público com espaços de fala oficial. Já a dimensão da organização *falada* remete ao todo de comunicação que foge ao controle da organização, sendo tudo que se processa em espaços onde a organização não consegue administrar, a menos que monitore e, a partir disso, reelabore suas estratégias de comunicação na dimensão comunicada.

Conforme Baldissera (2009b) a comunicação como partilha também é disputa de poder, a essência é a mesma, porém com novos espaços de encontro e novos postos de poder.

Pensar estas três dimensões da comunicação organizacional é uma forma de ver os diferentes desafios postos aos gestores de comunicação na contemporaneidade. É preciso uma práxis reflexiva das relações públicas, no contexto da sociedade midiatizada, como coloca Lasta (2015), o que envolve a análise das relações com diferentes alteridades no processo de comunicar. 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.

Protocolos demandados pela mediação estrutural da tecnicidade

Este item se destina a apresentar os dados coletados de acordo com os objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa e apresentados na introdução. Quanto às diferentes formas de presença da organização na web, verificamos que as três organizações têm perfil no Facebook, Twitter e Instagram, dentre outras redes, sendo estas as principais para o relacionamento com os públicos - cada uma utilizada de uma forma específica por parte dos departamentos de comunicação.

Quanto ao segundo objetivo específico, de averiguar os processos decisórios dentro da organização em relação ao planejamento e gestão da comunicação organizacional na web, percebeu-se que na universidade, a entrada nas redes sociais foi fruto de planejamento coletivo do setor. O maior desafio era como mediar o que chegava. A decisão foi: “comentários que chegam, o setor de comunicação apenas indica quem responde a respeito dentro da universidade”, conforme a entrevistada que é jornalista de tal organização. Em 2016 houve uma inovação na interlocução com o público com a criação de uma personagem na página da universidade no Facebook. Era ‘alguém’ falando em nome da universidade e o público aderiu à brincadeira e interagiu. Isso surgiu como fruto de sensibilidade, de humanização da ‘marca’, no principal espaço de comunicação, o qual já extrapolou a assessoria de imprensa, e hoje é relacionamento com vários os públicos.

Um grande desafio, no caso da universidade, por ser pública, é o não patrocínio de posts. Além disso, há a questão polêmica de um órgão governamental estar exposto oficialmente numa rede social que é uma empresa, no caso mais movimentado aqui, o Facebook. Para isso há um encontro de gestores da comunicação governamental, o evento

E-gov, onde profissionais discutem posicionamentos mais adequados para a comunicação de órgãos públicos na internet.

Há um planejamento interno para gestão de conteúdos de tudo no online. Não é bom passar de cinco postagens por dia. Mas não é um critério rígido. É em torno de cinco. A reação do público que vai definindo as quantidades e frequências. Há um monitoramento todos os dias. Não precisa fazer relatório, mas há discussão em reuniões periódicas. As mídias sociais estão em constantes discussões. A política de interação é a mesma em todas as redes sociais.

No caso das outras duas organizações pesquisadas, as decisões também são tomadas coletivamente no setor. Para situações de rotina, já há um protocolo estabelecido. Para situações inusitadas, há uma tomada de decisão a partir de reuniões emergenciais que analisam o contexto do fato envolvido na postagem.

Quanto ao terceiro objetivo específico, o qual decorre do segundo já citado e tem relação com aproveitamento e avaliação das informações provenientes dos públicos que circulam na web, temos, de modo geral, nas três organizações, uma certa rotina já estabelecida. No caso da universidade, foi criado um regramento. Não ocultariam as mensagens que chegassem, a menos que fossem de caráter racista, homofóbico, etc. Poucas vezes aconteceu de ter que excluir ou ocultar comentários, em comparação com o volume de comentários que circulam sobre a universidade. De modo geral há um monitoramento das dúvidas que surgem nos comentários. E, então, os comentários ficam ali, e, depois, um material é elaborado para responder a todos num novo post. Sempre há discussão coletiva e opta-se pelo meio termo no posicionamento, pois o setor não dá conta de responder a todos.

Já na concessionária, as notícias de impacto no trânsito e dúvidas rotineiras tem respostas pré-estabelecidos. Quando é pergunta que necessita de uma explicação maior, a assessorial encaminha para ouvidoria, pois os 140 caracteres do Twitter não são suficientes. O Facebook, no caso desta empresa, é mais usado para campanhas de educação para o trânsito e para comunicação institucional. A interação se dá mais a partir de posts da organização e de dúvidas.

Depoimento das pessoas, por exemplo, são muito utilizados no Facebook. São campanhas educacionais constantes, algumas com posts impulsionados pelo patrocínio. Há uma cultura de não investir em mídia paga, exceto na divulgação do balanço social. A verba para impulsionar é pequena – mas as forças de moldagem do Facebook forçam o pagamento, pois a visibilidade é muito baixa sem isso. A audiência aumenta na crise e no verão (200 mil acessos em alguns momentos para saída para a praia e 40 mil pessoas conectadas ao mesmo tempo no aplicativo criativo pelo setor onde convergem a rádio e as câmeras da rodovia), por exemplo. Há também um aplicativo para entreter as crianças no trânsito.

O padrão de interação no Facebook é responder mensagem rapidamente, mas há dúvidas quanto ao posicionamento para além disso. Críticas e perguntas são geralmente respondidas nos comentários, porém ficar curtindo os comentários não é uma prática, pois há dúvidas como “quando é crítica, deve curtir?”, conforme uma das jornalistas entrevistadas. Não houve necessidade de deletar comentários, mas houve dois episódios de princípio de crise, os quais foram solucionados com o apoio do uso dos perfis pessoais das gestoras de comunicação.

O monitoramento em caso de crise é mais manual. Até o momento não precisou terceirizar o monitoramento. Há tentativa de mensuração de elogios, críticas, sugestões, positivos, negativos. Há um projeto de monitoramento interno, que cruza o fluxo da rodovia com o fluxo das redes sociais, no chamado *Dashboard* (painel) – que mostra quantos usuários estão conectados, quantos estão marcando, quando estão curtindo, quantos ligam para o atendimento. É o uso de *big data*, com a visualização de nuvens de informações, oscilações nos fluxos e monitoramento de palavra-chave.

O painel permite uma visão sistêmica e simultânea dos dados. É ferramenta personalizada para este tipo de negócio que acaba permitindo uma memória da comunicação organizacional que ocorre nas redes sociais. A partir dos dados, é possível ter *insights* importantes para estratégias de comunicação. O usuário acesso ao site antes de sair de casa para a praia e, depois, na volta, acessam mais o aplicativo no celular.

Na organização hospitalar há o planejamento editorial dos posts: pautas momentâneas que se encaixam nas datas comemorativas e de eventos institucionais. Há um planejamento anual com ações para mulheres, homens, idosos, aniversário de hospitais, divulgação de

eventos internos, tudo vai para mídias sociais. A ideia não é vincular vendas no Facebook. É mais institucional. Prevenção, educação para a saúde, assim como da concessionária que trabalha na educação para o trânsito. Raramente há posts patrocinados neste caso.

O assessor de marketing entrevistado faz o planejamento e posta nas mídias sociais e todas as manhãs lê os comentários que chegam, mas nem sempre dá conta do grande volume. Não curte os comentários porque "fica chato esquecer de curtir algum", conforme dito em entrevista. Quando é pergunta eles respondem. Dependendo da crítica é encaminhado à ouvidoria, pois há um fluxo para o gerenciamento de crise neste setor. Além disso, há o aplicativo na página do Facebook, que remete à Ouvidoria e também tem um aplicativo para agendamento de consultas. Ambos surgiram por demanda, no Facebook e site. Será ainda feito um aplicativo para doações. Tudo isso é negociado com o fornecedor do site.

Quanto ao quarto objetivo específico, que pauta as normas de condutas e regulamentos elaborados para fins de gestão da comunicação, na universidade e na organização hospitalar, o grande desafio é a gestão das páginas alternativas que parecem oficiais, mas não são, pois não passam pelo crivo professional da assessoria de comunicação. Não há padronização nas unidades. Não há um preparo para isso. Há apenas menção a regras de uso na apresentação da assessoria da universidade na página do Facebook.

Já a concessionária de rodovias ministra curso de redes sociais para os funcionários – como um treinamento – para não expor aquilo que é informação de dentro da empresa, mas também não cortar inciativas como as postagens que mostram o orgulho de um funcionário ao chegar no seu trabalho e compartilhar com sua rede social a sua alegria ao citar a empresa. É um *media training* interno. É preciso muito cuidado com fotos e filmagens de acidentes na rodovia, por exemplo, às quais os funcionários têm acesso e podem, ingenuamente, compartilhar. É preciso zelar pela preservação da imagem das pessoas. Há a questão de engajamento e do risco potencial que é um funcionário representam nas redes sociais. Há dimensões técnicas, pessoais e institucionais a serem consideradas. Olhar o por do sol além da rodovia, por exemplo, é um bom exemplo de post de funcionário que compartilha foto da janela de sua sala de trabalho. Há diferentes instâncias de relacionamento e exposição.

Além deste treinamento, no manual de integração da *holding* da qual a concessionária faz parte, há citação de questões de redes sociais. É um código de conduta da empresa que

orienta para o cuidado com a divulgação de informações. Além disso, em função de desafios envolvendo postagens inadequadas de funcionários em relação ao serviço na organização hospitalar, foi criado um documento de boas práticas nas redes socias, de circulação interna. Fotos de bloco cirúrgico, tomando chimarrão no plantão nos *check-in* dos funcionários foram alguns dos problemas que chegaram até o departamento de comunicação.

Desse modo, ao mapear as diferentes formas de presença da organização na web; averiguar os processos decisórios em relação ao planejamento; compreender como se dá o aproveitamento e a avaliação das informações provenientes dos públicos que circulam na web; e identificar a existência e a forma de elaboração de normas conduta em relação à apropriação das tecnologias de informação e comunicação no âmbito organizacional, conforme exposto anteriormente, podemos perceber como tem se dado a gestão das diferentes possibilidades de comunicação organizacional a partir das tecnologias de informação e comunicação em organizações que são aqui um exemplo do primeiro, segundo e terceiro setor.

Percebe-se que toda esta gestão tem se estruturado por meio da definição ou da tentativa diária de estruturação de protocolos de emissão, regulação, interação, recepção/monitoramento, registro e análise, gerenciamento de crise, e inovação a partir de demandas, conforme resumido comparativamente entre as organizações pesquisadas, no quadro 1.

Fazer a gestão do que Baldissera (2009) entende como *organização comunicada*, que é a ação planejada, onde a organização detém o controle informacional, demanda protocolos de emissão, planejamento de conteúdos e de frequência de postagens. Já a esfera da *organização comunicante*, conforme o autor, podemos perceber contemplada nos protocolos de interação e regulação interna e externa das formas de interação, via regras de interação nas páginas do Facebook, por exemplo, ou documentos orientadores oficiais da conduta dos funcionários. Por sua vez, a *organização falada*, esfera onde a organização não tem controle, pode ser alcançada via protocolos de recepção/monitoramento, para analisar comentários e reelaborar estratégias de comunicação e interação. O registro e análise de dados, assim como os protocolos de inovação a partir de demandas, decorrem da análise de todas estas esferas da comunicação organizacional.

Quadro 1: Protocolos de comunicação organizacional no patamar de mediação estrutural da tecnicidade

PROTOCOLOS DA MEDIAÇÃO ESTRUTURAL DA TECNICIDADE	**Universidade Federal**	**Concessionária de Rodovias**	**Organização Hospitalar**
PROTOCOLO DE EMISSÃO (Posicionamento editorial)	Com planejamento focado em assessoria de imprensa. Página reconhecida como fonte oficial pela imprensa local.	Cada mídia social tem sua peculiaridade. Twitter é notícia sobre trânsito e Facebook é campanhas educativas para o trânsito.	Foco no Facebook, campanhas educativas de saúde e relacionamento.
PROTOCOLO DE REGULAÇÃO INTERNA E EXTERNA (Documentos orientadores para público interno e Regras de uso explícitas nas mídias sociais)	Não tem protocolos elaborados. Há apenas uma frase que menciona que comentários ofensivos serão excluídos do Facebook.	Tem capacitação para público interno e menção sobre uso de redes sociais no documento de código de conduta.	Tem regras de uso explícitas na página do Facebook e tem documento especial para público interno, sobre boas práticas.
PROTOCOLO DE INTERAÇÃO (Política de interação)	Em processo, nem tudo é respondido	Em processo, nem tudo é respondido (exceto no Twitter)	Em processo, nem tudo é respondido
PROTOCOLO DE RECEPÇÃO/MONITORAMENTO (Observação e controle de informações sobre a organização)	Empresa terceirizada fornece material bruto com menções à universidade na internet.	*Deshboard*, convergência de dados de fluxo de trânsito e de menções à empresa na internet.	Parcial e manual, sempre que possível.
PROTOCOLO DE REGISTRO E ANÁLISE (Sistematização e relatórios)	Há apenas material bruto fornecido pela empresa terceirizada.	Há informações quantitativas provenientes do *deshboard.*	Não há.
PROTOCOLO DE GERENCIAMENTO DE CRISE (Gerenciamento de crises)	Crises pontuais são gerenciadas de modo contextual, não há protocolo determinado de prevenção ou gerenciamento de crise.	Crises pontuais são gerenciadas de modo contextual, não há protocolo determinado de prevenção ou gerenciamento de crise.	Crises pontuais são gerenciadas de modo contextual, não há protocolo determinado de prevenção ou gerenciamento de crise.
PROTOCOLO DE INOVAÇÃO E GESTÃO DE DEMANDAS (Produtos diferenciados)	Não há.	Aplicativo de mobilidade que faz convergir Twitter e rádio e câmeras, aplicativos para crianças, contratação de *deshboard*	Aplicativos no próprio Facebook para agendamento de consultas e ouvidoria.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao identificar estes protocolos diversos como a resposta ao problema de pesquisa, alcança-se o objetivo geral e evidencia-se que o processo de reconfiguração da comunicação organizacional no atual patamar de mediação da *tecnicidade* na relação com os diferentes públicos é um desafio diário e permanente nas três organizações investigadas, de fluxo contínuo, que depende de análise e discussão constantes. Junto da surpresa em relação à reação dos públicos diante de cada postagem, há os desafios da interface técnica, como os algoritmos das redes sociais, que condicionam e pré-determinam o alcance de visualização dos conteúdos. São muitas as variáveis que interferem neste processo, o que exige postura alerta dos gestores de comunicação e busca constante do exercício do modelo simétrico de duas mãos (GRUNIG, 2011).

Além disso, as diferentes camadas identitárias e relacionais se misturam, com os perfis pessoais e as ocupações profissionais dos funcionários das organizações. Isso tanto na instância dos gestores da comunicação com seus perfis pessoais, tendo que dar conta de falar em nome da empresa em muitas situações, até o controle do que os funcionários de modo geral postam a respeito da empresa. Ou seja, a mediação estrutural da tecnicidade permeia todas as instâncias comunicacionais das organizaçoes.

Sem falar no caráter de organização privada que tem as redes socias que as organizações utilizam para criar seus canais oficias de comunicação de modo gratuito. Este é um outro grande problema a ser enfrentado, principalmente por uma instituíção pública como o caso da universidade pesquisada, que deposita suas informações de assessoria de imprensa num site que tem um proprietário, como o Facebook. Ao mesmo tempo que é importante estar nas redes sociais da internet para ampliar o contato com os públicos, é preciso ter cuidado com a segurança das informações e do registro de uma memória da comunicação organizacional ali depositada. Percebe-se, de modo geral, que o organização privada, a concessionária de rodovias, tem suas estratégias mais bem elaboradas, mas mesmo assim enfrenta os desafios que as organizações do primeiro e terceiro setor aqui representadas também enfrentam.

Considerações

Os dados coletados até então evidenciam desafios semelhantes enfrentados pelos gestores da comunicação das diferentes organizações. Entre os que mais se destacam está

a gestão do grande volume de dados e o protocolo de interação frente as diferentes demandas. Além disso, percebe-se que este cenário demanda constante atualização dos profissionais e permanente controle do fluxo de informações que circulam nas mídias sociais. Dentre os três exemplos contemplados nesta pesquisa, tem-se no segundo setor uma diversidade maior de estratégias envolvendo a comunicação digital, o que é natural, tendo em vista a autonomia na gestão dos recursos financeiros.

Neste contexto, o profissional de Relações Públicas é interpelado, explicitamente, a resgatar sua própria essência e atualizá-la diante desta profusão tecnológica. Sua atuação nunca esteve tão necessária, pois as manifestações em espaços de mídias sociais na internet, por exemplo, seja por colaboradores, clientes ou pela comunidade em geral, adquiriram mais visibilidade do que era possível antes da web, quando os meios de comunicação de massa eram a única via para a difusão de informações em larga escala.

Junto disso, compreende-se que as transformações nas estratégias de gestão da comunicação sempre estiveram acompanhadas das inovações nos meios de comunicação, porém, a partir da web as possibilidades de emissão se expandiram e aí se encontra o grande desafio. Pensando nas possibilidades técnicas, públicos e organizações detêm os mesmos privilégios de atuação nos espaços digitais. O patamar de mediação estrutural da tecnicidade, portanto, demanda protocolos diversos, conforme explicitado anteriormente como resultados desta pesquisa, os quais são a materialização dos desafios emergentes no trânsito das audiências, onde organizações e públicos intercalam papeis de emissão e recepção no processo de interação em torno da comunicação organizacional. E em meio a isso tudo, é preciso ter como foco a comunicação excelente, onde haja de fato a partilha de sentidos e o respeito humano na comunicação e atendimento das demandas sociais, com postura ética, crítica e socialmente responsável.

Referências

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009a.

_____. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10, 2009b.

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

FAUSTO NETO, A. **Fragmentos de uma analítica da midiatização**. Matrizes, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 89-105, abr. 2008.

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.

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

KEGLER, J. Q. S. **Comunicação pública e complexidade**: uma perspectiva das relações Públicas como sujeito comunicacional e estratégico no cenário da midiatização. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação), POSCOM, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

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

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

LASTA, E. **A práxis reflexiva das relações públicas na sociedade midiatizada**: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos. Tese de doutorado em Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Comunicação, UFSM, 2015.

MARTÍN-BARBERO, J.; MUÑOZ, S. (Orgs.). Televisión y Melodrama. Bogotá: Tecer Mundo, 1987.

_____. Razon técnica y razon politica – espacios/tiempos no pensados. **Revista Alaic**, São Paulo, n. 1, 2004.

_____. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. 5. ed. Rio de Janeiro: UERJ, 2008.

_____. Uma aventura epistemológica. Por Maria Immacolata Vassalo de Lopes. **Revista Matrizes**, São Paulo: USP, v. 2, n. 2, 2009.

_____. Convergencia digital y diversidade cultural. In: MORAES, D. de. **Mutaciones de lo visible: communicación y processos culturales em la era digital.** Buenos Aires: Paidós, 2010.

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**. Quito: Ciespal, 2011.

PIENIZ, M. **Tecnicidade como mediação empírica:** a reconfiguração 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.

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

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 10/12/17.

STASIAK, D. A comunicação organizacional sob o viés da midiatização: outros fluxos, novas percepções. In: NOVELLI, A. L., MOURA, C. P., CURVELLO, J. J. A. ABRAPCORP 2013: **Teorias e Métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas**: entre a tradição e a inovação. Porto Alegre: Edipucrs, 2013. Disponível em: < http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf>. Acesso em: 20/09/17.

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.

TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. m. k. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

A DINÂMICA RELACIONAL TECNOLÓGICA DAS ORGANIZAÇÕES POR MEIO DA MATERIALIZAÇÃO DA RETÓRICA NOS AMBIENTES DIGITAIS

Elisangela Lasta[1]

Resumo

Este estudo tem a pretensão de descrever a dinâmica relacional tecnológica compreendida como conexão, acionada e representada por meio do link contextual de referência a outrem (LCRO). As análises foram obtidas a partir de pesquisa empírica em comunicação, que contou com 15 empresas presentes na listagem da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA). Constatamos que essas relações deram-se com: atores empresariais, demonstrando intenção em manter relações com seus pares; atores coletivos, evidenciando as possíveis parcerias de filantropia; atores individuais, comprovando tendência na busca por relações diretas com este público; atores midiáticos, confirmando a mudança em relação à tradicional relação de primazia que existia anteriormente com a mídia; e atores do Estado, despontando como outro possível parceiro.

Palavras-chave: relacionamento tecnológico; dispositivos tecnológicos; ambientes digitais; link contextual; comunicação organizacional.

Introdução

Partimos do pressuposto que a dinâmica relacional tecnológica, no contexto dos processos comunicacionais em ambientes digitais, é estabelecida por sujeitos individuais e coletivos, a partir da materialização da retórica (SODRÉ, 2007; 2009) nesses espaços. Observamos, por meio de pesquisa empírica, que as organizações estudadas promoveram, em seus ambientes digitais, não somente o “falar” de si mesmo, mas, também, o “falar” do

[1] Doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), professora do Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação – da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

outro e com o outro; consequentemente, passaram a negociar os sentidos nos seus ambientes digitais, ao se apropriarem do link contextual de referência a outrem (LCRO).

No agenciamento entre os atores, e entre estes com os dispositivos tecnológicos, pode-se observar e "sentir" a materialização da retórica que se dá por meio do uso do LCRO uns com os outros, com valor de discurso. Esse tipo de link põe o ator em relação com outrem, ao construir uma conexão tecnológica pela construção argumentativa materializada no texto — uma vez que o link é um elemento tecnológico responsável por "ligar" nós (CAVALCANTE, 2010) e, assim, construir redes de informações, entretanto, também sociais (LASTA, 2015). Pois, o link, considerado contextual, encontra-se "dentro" da estrutura do texto (possibilitado pelo programa) e disposto no espaço do ambiente digital, portanto, contextualizado ao dizer do ator. Porém, esse link pode fazer referência a outros (saída) ou a si mesmo (interno). Desse modo, limitamos ao de referência a outrem, pois o seu conceito parte da lógica do saber e querer, reconhecer esse outro, visando a ser-com e/ou ser-entre (RICOEUR, 2006).

Isso quer dizer que, a partir dos dispositivos tecnológicos, as organizações constroem os seus próprios espaços de "fala" e atuação e estabelecem relações tecnológicas por meio de suas exteriorizações discursivas negociadas, que se materializam por meio do LCRO. Esse tipo de link tem a responsabilidade por tecer redes de significações, relações e/ou vínculos em torno do espaço do ambiente digital com outros múltiplos atores predefinidos, discursos pré-selecionados, como também encaminhar interlocutores a "espaços" predeterminados.

A partir do exposto, propomos, neste artigo, apresentar uma descrição acerca dessa dinâmica relacional tecnológica, construída pelas organizações presentes na listagem da BM&FBOVESPA, por meio dos seus blogs corporativos. Para tanto, a base está nos fundamentamos da pesquisa empírica em comunicação (JOHNSON, 2010), que contou com um campo de estudo formado por 15[2] organizações. Consideramos que esses dados

[2] Telefônica Brasil S.A.; Magazine Luiza S.A.; Guararapes Confecções S.A.; Têxtil Renauxview S.A.; Ampla Energia e Serviços S.A.; Light S.A.; Portobello S.A.; Petróleo Brasileiro S.A. Petrobras; Cia Energética de Minas Gerais; Anhanguera Educacional Participações S.A.; Natura Cosméticos S.A.; Dohler S.A.; Duke Energy Int. Ger. Paranapanema S.A.; Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.; e Cyrela Brazil Realty S.A. Empreend. e Part.

demonstram a emergência de novos processos comunicacionais, a partir de outros modos de perceber e experienciar das organizações.

A escolha por essas organizações pertencentes à listagem da BM&FBOVESPA deu-se devido: a) à importância crescente do mercado de ações (bolsa de valores), tanto para a economia como para a sociedade; b) à BM&FBOVESPA, por ser considerada a principal instituição brasileira responsável pela intermediação de operações no mercado de capitais e por possuir uma listagem das empresas de capital aberto do mercado nacional de diversas regiões e setores; c) à complexidade no processo para uma organização fazer-se presente na listagem da BM&FBOVESPA; d) à obrigatoriedade das organizações terem um nível elevado de práticas de governança corporativa; e) às exigências da BM&FBOVESPA para com a área da comunicação, ao cobrar que as organizações criem meios para facilitar os processos comunicacionais com publicações de informações periódicas para o mercado, os acionistas e a sociedade em geral. Logo essas questões estabelecem a correlação entre a BM&FBOVESPA, que demanda respostas e justificativas das organizações que, ao estarem listadas, aceitam as responsabilidades e provêm as devidas explicações e justificações por meio de dispositivos tecnológicos.

O artigo apresenta três divisões: na primeira, contextualizamos a comunicação organizacional no âmbito tecnológico, isto é, a base teórica para adentrarmos na segunda, que aborda o percurso metodológico; e, na terceira, são apresentados os resultados.

A comunicação organizacional a partir da materialização da retórica nos ambientes digitais

Nossa contextualização está baseada no entendimento de Oliveira e Paula (2008), que apreendem a comunicação no contexto organizacional, por meio da construção de repertórios por agentes de práticas discursivas. De acordo com as autoras, estes agentes seriam responsáveis por (re)elaborar discursos e práticas já existentes e coordenar e evidenciar as práticas já institucionalizadas, buscando a significação de sentidos nos relacionamentos com outros agentes de práticas discursivas dentro e fora do seu ambiente. Essa “troca compartilhada” entre os interlocutores materializa-se nas práticas comunicacionais — logo na produção de sentidos que são constantemente construídos e

(re)construídos. Contudo, realocamos essa concepção à conjuntura da tecnologia que, de acordo com Sodré (2009), o indivíduo é apreendido com um nó de possíveis relações, ou seja, identidade própria em função de um outro-de-si (nó) conectado a outros (estrutura tecnológica de relacionamentos).

Os atores passam a renegociar a identidade de si, semioticamente, por meio de estratégias sociais de discursividade e negociações empreendidas pelo argumento, pela retórica e pela relação. A existência passa pelo processo de dessubjetivação e, conforme esclarece Sodré (2009), a palavra-chave trata-se de conexão e está compreendida como relação tecnológica, na qual o indivíduo é concebido como lugar de interseção nas conexões — logo "novas" maneiras de "narrar" o eu. Portanto, o ator é tecnologicamente relacionado ("comutado"), do ponto de vista existencial, isto é, seus modos de ser e de atuar por intermédio dos dispositivos tecnológicos, entretanto, com capacidade de se conectar produtivamente e primar por reciprocidade de práticas.

Essa conjuntura materializa-se por meio dos conteúdos constituídos nos processos relacionais que ocorrem por meio da introdução de novos textos, que configuram como um hipertexto, ao passo que a escrita e a leitura sistematizam-se de forma não sequencial pelos elos (links) intertextuais. O ambiente digital possibilita a inserção de outras formas de relacionamento entre os múltiplos atores, por meio da virtualização das relações sociais com a apropriação e o uso dos links, pois esse pode ser apreendido para além da "ligação" entre textos.

Nesse sentido, propomos, neste estudo, que essa construção de relações e/ou vínculos se dê por meio da materialização da retórica representada e acionada mediante o LCRO, pois:

> Este link está contextualizado no dizer do ator, e, contudo, também está relacionado ao dizer e/ou a outrem. Pois, este outro e/ou seu dizer foi 'retirado' do seu espaço original e rearticulado no espaço do ator que o reconheceu e se apropriou dele, do espaço e/ou do conteúdo. Isto é, outrem e/ou seu dizer utilizado para construir o dizer do ator – experiência do ator em composição com a experiência do outro – outrem (LASTA, 2015, p. 30).

Assim, a materialização da retórica, apreendida a partir do LCRO, está inserida em uma dinâmica que vai além da "ligação" entre textos e coloca-nos frente a situações de relações e, até mesmo, vínculos para com outrem. Pois, a apropriação/uso do LCRO faz

com que os atores teçam, em torno dos seus espaços, uma rede de significados e relações. Porém, também poderão estar dentro de outras redes de significados e relações construídas por outros atores em torno deles. Entretanto, cabe ressaltar que há três formatos/tipos de links: 1) os de entrada, que se referem aos links que um ator recebe de outro; 2) os de saída, referentes aos links que o ator promove a outro ator; 3) os internos, referentes aos links que o ator faz a si mesmo (FILIPINI, 2010). E esses links podem estar dispostos em qualquer parte da estrutura dos ambientes digitais, logo não necessariamente todo link é ou estará contextualizado a um discurso. Para que a dinâmica relacional tecnológica seja construída, é necessário que, na materialização da retórica, o link esteja acionado e articulado, argumentativamente, no “corpo” do texto.

A partir dos pressupostos já apresentados, esboçamos um esquema, exposto na Figura 1, que tem a intenção de tornar visível (de forma conceitual) a dinâmica relacional tecnológica estabelecida nos ambientes digitais, por meio da materialização da retórica (que, neste contexto, é acionada por meio da apropriação e do uso do LCRO), tendo como perspectiva a comunicação organizacional.

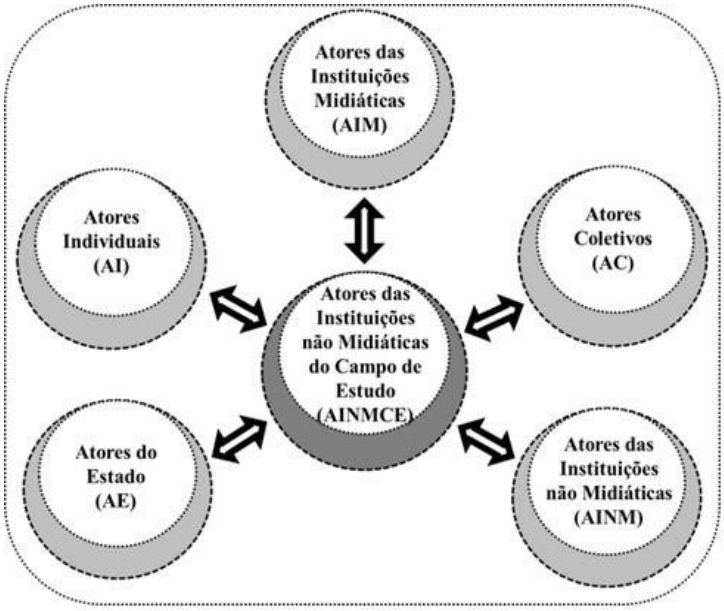


Figura 1. Prospecção das possíveis dinâmicas relacionais, por meio da materialização da retórica nos dispositivos tecnológicos de comunicação.
Fonte: Elaborado pelo autor

Na Figura 1, encontramos os múltiplos atores representados em círculos “porosos” brancos; os círculos “porosos” cinzas são os ambientes digitais aos quais esses atores estão agenciados; o centro circular “poroso” chumbo refere-se às organizações (denominadas de atores das instituições não midiáticas do campo de estudo (AINMCE)) agenciadas aos ambientes (neste caso, blogs corporativos), no qual as setas referem-se às possibilidades de relações e/ou vínculos tecnológicos entre esses múltiplos atores sociais com os demais por meio do LCRO.

A “porosidade” trazida no esquema, entre os múltiplos atores e seus respectivos agenciamentos com ambientes digitais, serve para demonstrar a simbiose entre o ator e o ambiente. Ao se agenciarem, os atores exteriorizam-se e, por meio deles e neles, constroem os seus próprios “espaços” de “fala” e “atuação”. Portanto, são propositores e criadores. Contudo, esse esquema permite que qualquer um dos demais atores e ambientes figure em posição principal em outros estudos, dependendo da perspectiva a ser pesquisada.

Já as macroáreas[3] foram articuladas em alusão ao esquema para análise da midiatização de Verón (1997, p. 14), no qual estabelece três setores – *Instituciones*[4], Medios[5], *Actores individuales*[6] – e os articula com quatro possíveis zonas de produção: C1 a relação entre as *Instituciones* e os *Medios* e vice-versa; C2 a relação entre os *Medios* e os *Actores individuales* e vice-versa; C3 as relações entre as *Instituciones* e os *Actores individuales* e vice-versa e; C4 as maneiras que os *Medios* afetam as relações entre e das *Instituciones* com os *Actores individuales* e vice-versa. Acreditamos que o setor *Medios* pode ser considerado como sendo referente às instituições midiáticas, uma vez que, ao exemplificar, Verón (1997, p. 15) descreve “[...] um episódio recente na Argentina é particularmente esclarecedor: o ministro da Economia (Domingo Cavallo) é destituído pelo presidente Menem [...] em um programa de rádio” (p. 15). Ou seja, demonstra a relação estabelecida pelo Estado argentino (*Institucione*) com uma instituição midiática (o programa de rádio) e vice-versa.

[3] Temos consciência de que essas macroáreas de identificação de atores não são passíveis de esgotamento, pois há uma pluralidade de agenciamentos entre múltiplos atores das mais variadas áreas com os mais variados ambientes digitais. Entretanto, chegamos a essas cinco grandes áreas para que a pesquisa se torne exequível.
[4] Instituições (múltiplos sistemas organizacionais da sociedade).
[5] Meios (instituições midiáticas/ empresa de mídia).
[6] Atores individuais (os indivíduos como membros de uma sociedade em constantes relações sociais).

Já Fausto Neto (2005, p. 12) salienta que as instituições vêm apropriando/utilizando-se de lógicas e operações amplamente conhecidas pelas práticas das instituições midiáticas, nas quais ocorre a:

> [...] transformação de protocolos enunciativos inerentes aos campos sociais, naqueles outros pertencentes à esfera de discursividade dos mídias. As práticas comunicacionais das instituições também afetam as práticas dos próprios campos dos mídias.

Como essas instituições não possuem como essência/como razão em/de ser na atividade setorial e principal mídia, as denominamos de instituições não midiáticas. Logo as instituições midiáticas são o seu oposto, pois tem como essência/razão em/de ser na atividade setorial e principal mídia.

Com Castells (2008, p. 86), somos introduzidos na conjuntura das identidades coletivas que se dão a partir da "[...] responsabilidade coletiva, em detrimento dos projetos individuais", isto é, considera quem a "constrói" e para quê. Corroborando, Dupas (2005) estabelece, em seus estudos, os atores a partir de três áreas principais – capital, Estado e sociedade civil –, que são delineadas por meio do questionamento de sua própria identidade e de sua capacidade de ação. Portanto, o autor tem plena ciência de que esses atores podem ramificar-se nessas três áreas. Entretanto, para fins de estudo, estabelece como atores da sociedade civil os indivíduos e as organizações sociais não governamentais (que se estende ao entendimento da oposição entre atores individuais e indivíduos) e coletivos (organizações sociais não governamentais), e os atores do Estado, a partir do executivo, legislativo, judiciário e partidos políticos.

Sendo assim, no cenário que se desenha, para Dupas (2005), o Estado encontra-se em uma fase de desmonte, na qual os antigos papéis já não são mais possíveis e os novos ainda se encontram indefinidos. As antigas soberanias do Estado-nação, atualmente, compartilham a cena com os atores econômicos, que passam a renovar a face da filantropia, ao propor um discurso cívico para dar respostas às questões sociais. Entretanto, as corporações encontram-se expostas às críticas e, por conseguinte, ainda mais dependentes da legitimação dos demais; já os "novos" atores emergentes das possibilidades da Internet determinam os conteúdos simbólicos e seus significados, construindo identificações e exclusões uns com os outros.

Com essas articulações, desenvolvemos cinco macroáreas, que ponderaram os múltiplos atores a partir das proposições contidas nos seus respectivos ambientes digitais. São elas:

1º - Atores de instituições não midiáticas (AINM): Correspondem ao agenciamento destes com os mais variados ambientes digitais de ordem corporativa (apropriados e utilizados no contexto organizacional, voltados ao público externo e reconhecidos pela organização). Entretanto, não têm razão em/de ser na atividade midiática. Como se referem à área do capital, seus endereços contêm a sigla “com” para designar que se trata de um ambiente comercial, acrescido de “br” para indicar o país procedente, o Brasil.

2º - Atores de instituições midiáticas (AIM): Correspondem ao agenciamento destes com os mais variados ambientes digitais, nos quais encontramos as lógicas e operações relativas ao campo dos media, pois estes têm razão em/de ser na atividade midiática. Estes atores também se referem à área do capital, portanto seus endereços também apresentam a sigla “com”, acrescido do “br”. Entretanto, são separados em razão/essência em/de ser na atividade setorial/principal, a mídia.

3º - Atores do Estado (AE): Correspondem ao agenciamento desses com os mais variados ambientes digitais (apropriados e utilizados no contexto relativo ao Estado, portanto, ao executivo, legislativo e judiciário). Como estes atores referem-se à área do

Estado, seus endereços apresentam a siglas “gov” para designar que se trata de um ambiente do Estado.

4º - Atores individuais (AI): Correspondem ao agenciamento destes com os mais variados ambientes digitais (apropriados e utilizados no contexto individual, isto é, relativos à área da sociedade civil, porém ator representado com uma proposta individual). Estes atores referem-se à área da sociedade civil, seus endereços também trazem a sigla “com”, entretanto esses podem ser ou não um ambiente comercial e, quando acrescido do “br”, designa que é relativo ao Brasil.

5º - Atores coletivos (AC): Correspondem ao agenciamento destes com os mais variados ambientes digitais (apropriados e utilizados no contexto das organizações não governamentais e sem fins lucrativos). Estes atores também se referem à área da sociedade civil, entretanto têm responsabilidade coletiva. Como estes atores referem-se à área da sociedade civil, considerando os atores de responsabilidade coletiva, nos seus endereços,

encontra-se a sigla “org”, para designar que se trata de um ambiente de uma organização social não governamental e sem fins lucrativos.

Portanto, os atores são/estão representados por meio dos seus agenciamentos com os mais variados dispositivos tecnológicos de comunicação e classificados conforme suas proposições nesses ambientes. Já as setas reproduzem as múltiplas relações/vínculos possíveis entre os atores sociais, a partir da materialização da retórica com o LCRO. Essas setas têm a função de demonstrar as variadas possibilidades de esses atores relacionarem-se. Entretanto, neste estudo, têm-se as organizações e seus blogs corporativos como ponto de referência para a pesquisa.

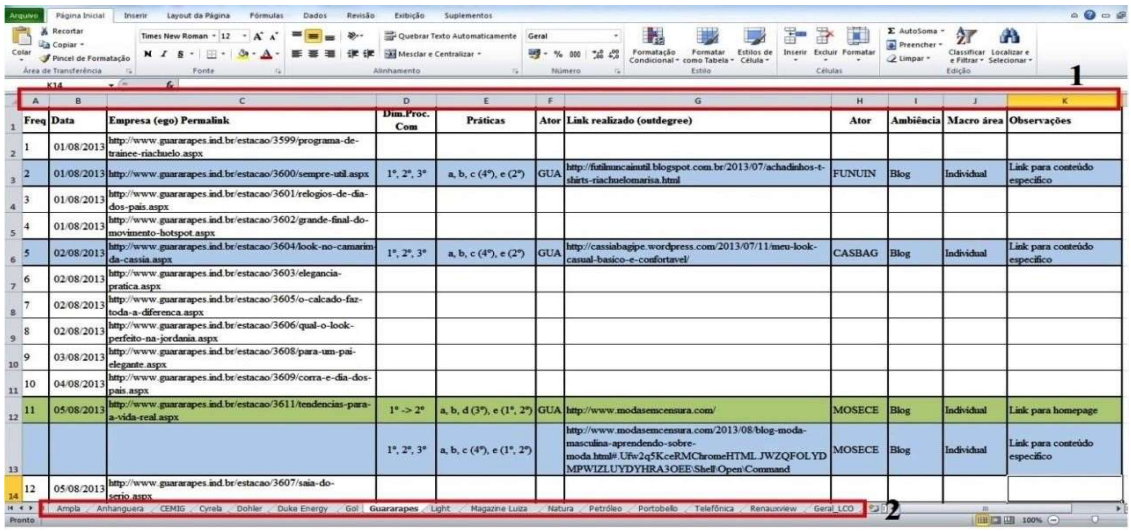
Estratégia metodológica

A metodologia utilizada está fundamentada na pesquisa empírica em comunicação (JOHNSON, 2010), ao considerar a íntima relação entre a teoria e o empírico. Para tanto, nos apropriamos dos resultados relativos ao nível de análise relacional (SODRÉ, 2007), atrelado ao método de pesquisa: observação encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010).

Considerando as premissas destacadas, as organizações, a partir dos seus blogs corporativos, formam o campo deste estudo, delimitado pelos critérios: organizações presentes na listagem da BM&FBOVESPA, que possuíam blogs corporativos agregados aos seus respectivos portais; blogs corporativos oficiais e abertos aos públicos externos, com um blog corporativo sob sua responsabilidade, atualizados em 2013, disponíveis em língua portuguesa (Brasil) e que tivessem se apropriado/utilizado do LCRO em, pelo menos, um post nos meses observados. A partir dessa delimitação, chegou-se a um total de 15 blogs corporativos, ao final. Respeitando os estabelecidos, delimitamos o corpus, com 105 posts com LCRO, das organizações do campo de estudo, formado pela coleta dos posts relativos aos meses de agosto e outubro de 2013.

A aplicação metodológica parte do nível relacional, que corresponde à descrição da ação dos sujeitos em realizar contatos materializados na retórica, por meio de dispositivos tecnológicos de comunicação (SODRÉ, 2007). Portanto, nesse nível, ocorre a descrição relativa à dinâmica relacional das organizações do campo de estudo, que se encontram agenciadas com seus blogs corporativos e que entram em relação com outros múltiplos

atores, por meio da apropriação/uso do LCRO. E, para apreendermos essa dinâmica, organizamos o método da observação encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010). Como a proposta centra-se na construção de relações por meio do uso/apropriação do LCRO, organizou-se uma planilha em Excel para coleta de dados e observação do campo de estudo com os elementos correspondentes a essa dinâmica (Figura 2).



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Freq	Data	Empresa (ego) Permalink	Dim.Proc. Com	Práticas	Ator	Link realizado (outdegree)	Ator	Ambiência	Macro área	Observações
2	1	01/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3599/programa-de-trainee-riachuelo.aspx								
3	2	01/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3600/sempre-util.aspx	1º, 2º, 3º	a, b, c (4º), e (2º)	GUA	http://futiluncainutil.blogspot.com.br/2013/07/achadinhos-t-shirts-riachuelomarisa.html	FUNUIN	Blog	Individual	Link para conteúdo específico
4	3	01/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3601/relogios-de-dia-dos-pais.aspx								
5	4	01/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3602/grande-final-do-movimento-hotspot.aspx								
6	5	02/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3604/look-no-camarim-da-cassia.aspx	1º, 2º, 3º	a, b, c (4º), e (2º)	GUA	http://cassiabagipe.wordpress.com/2013/07/11/meu-look-casual-basico-e-confortavel/	CASBAG	Blog	Individual	Link para conteúdo específico
7	6	02/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3603/elegancia-pratica.aspx								
8	7	02/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3605/o-calcado-faz-toda-a-diferenca.aspx								
9	8	02/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3606/qual-o-look-perfeito-na-jordania.aspx								
10	9	03/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3608/para-um-pai-elegante.aspx								
11	10	04/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3609/corra-e-dia-dos-pais.aspx								
12	11	05/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3611/tendencias-para-a-vida-real.aspx	1º -> 2º	a, b, d (3º), e (1º, 2º)	GUA	http://www.modasemcensura.com/	MOSECE	Blog	Individual	Link para homepage
13				1º, 2º, 3º	a, b, c (4º), e (1º, 2º)		http://www.modasemcensura.com/2013/08/blog-moda-masculina-aprendendo-sobre-moda.html#.Ufw2q5KceRMChromeHTML.JWZQFOLYDMPWIZLUYDYHRA3OEE\Shell\Open\Command	MOSECE	Blog	Individual	Link para conteúdo específico
14	12	05/08/2013	http://www.guararapes.ind.br/estacao/3607/saia-do-sexo.aspx								

Figura 2. Planilha em Excel para coleta de dados e observação do campo de estudo.
Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos contidos na parte superior (1) da Figura 2, nomeados por letras, correspondem aos elementos coletados na observação encoberta e não participativa. Na parte inferior (2), encontramos as planilhas referentes a cada um dos AINMCE e, por fim, uma planilha geral somente com os posts com LCRO, que constituem o corpus da pesquisa. As cores representam o tipo de LCRO, ou seja, se o link foi direcionado a um ator/espaço (A/E) (verde) ou para um ator/espaço/texto (A/E/T) (azul). Pois, caso tenha sido direcionado a ator/espaço (A/E), a análise do post dar-se-á conjuntamente com a identificação desse(s). Contudo, se for direcionado a ator/espaço/texto (A/E/T), além da identificação do(s) ator(es)/espaço(s), há a correlação com o(s) texto(s) desse(s).

Os elementos que dizem respeito a este artigo são: “A”, que nos propiciou contar a frequência das postagens para, posteriori, estabelecer a correlação entre o número das postagens com o número de postagens com LCRO; “B”, para controlarmos a temporalidade das postagens; “I” e “J”, para correlação entre os atores e seus respectivos ambientes/espaços; e “K”, para observações pertinentes em relação ao que encontramos

ao clicarmos no link contextual de referência a outrem (se foi destinado ator/espaço (A/E) (verde) ou ator/espaço/texto (A/E/T) específico). Esses elementos e suas respectivas correlações visam à descrição das dinâmicas relacionais tecnológicas articuladas pelas organizações do campo deste estudo.

Resultados: as dinâmicas relacionais tecnológicas das organizações presentes na listagem da BM&FBOVESPA

A partir da estratégia metodológica do primeiro nível, descrevemos as dinâmicas relacionais das organizações por meio da materialização da retórica a partir dos posts com LCRO, correlacionando com os elementos: tipos de links, atores e ambientes.

Observamos que o corpus constituinte desta pesquisa foi estabelecido em 105 posts, relativos aos dois meses observados, o que equivale a 13% das postagens no período. Contudo, esse corpus está correlacionado com outros atores, espaços e textos; ou seja, conecta essas 105 postagens a 283 LCRO, o que nos encaminha para uma média de 141,5 LCRO por mês. Portanto, percebeu-se que a apropriação/uso dos LCRO ainda é consideravelmente tímida, se considerarmos a relação entre o número de postagens relativas aos dois meses (agosto e outubro de 2013), ponderando as postagens que não contêm (87%) e que contêm LCRO (13%). Entretanto, demonstra, também, que há um fecundo campo a ser explorado pelos profissionais da área da comunicação.

No Gráfico 1, está o demonstrativo percentual entre os tipos de links, isto é, se os LCRO encaminharam para ator/espaço ou para ator/espaço/texto.

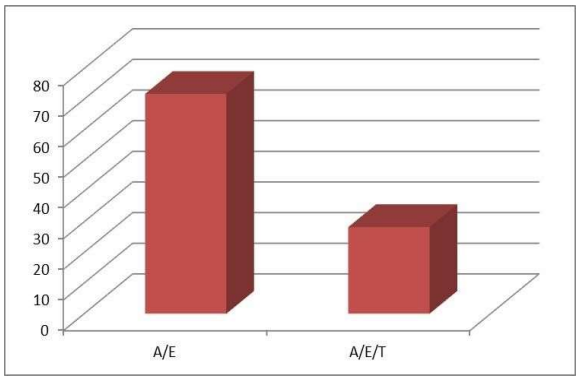


Gráfico 1. *Links* para ator/espaço *versus* links para ator/espaço/texto.
Fonte: Elaborado pelo autor [7]

[7] Legenda: A/E– ator e espaço); A/E/T – ator, espaço e texto.

A proporção relativa à ação dos atores do campo de estudo, de propor LCRO para ator/espaço (71,73%), equivale a uma percentagem relativamente superior, se comparada aos 28,26% para ator/espaço/texto. Ou seja, uma média de 1,93 postagens com LCRO foram encaminhadas para ator/espaço, enquanto que, para ator/espaço/texto, ocorreu uma média de 0,76. Essas constatações trazem-nos indícios de que as práticas que envolvem a abertura para outros textos/blocos de informação não são priorizadas em comparação com as que envolvem relações com atores e espaços.

O Gráfico 2 traz a representação percentual das relações estabelecidas por meio dos LCRO com os respectivos ambientes.

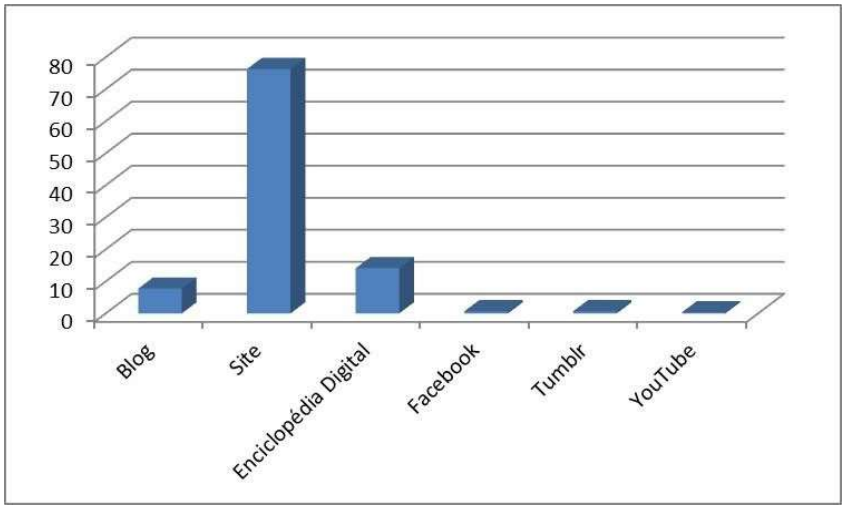


Gráfico 2. Links contextuais de referência a outrem para ambientes digitais.
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do Gráfico 2, podemos observar que 76,32% dos LCRO encaminharam para os ambientes concernentes aos sites, seguido de 14,13% para enciclopédia digital, 7,77% para outros blogs, 0,7% para sites de redes sociais (Facebook e Tumblr) e 0,35% para o YouTube. Consequentemente, encontra-se uma conjuntura de relações ampliadas a diversos espaços, que nos permite expandir o espectro da observação a outros ambientes pertencentes.

O Gráfico 3 exibe a correlação percentual entre os LCRO e atores, ou seja, para quais e com quais múltiplos atores os atores do campo de estudo estabeleceram relações.

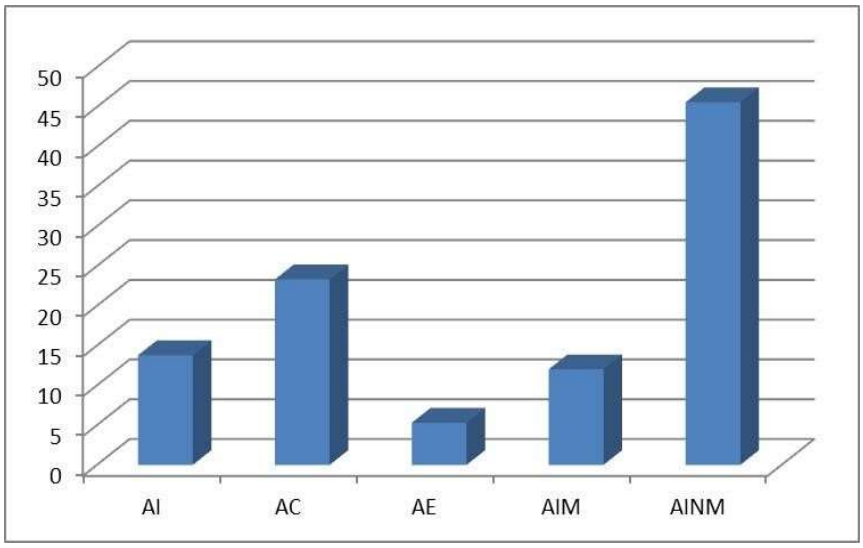


Gráfico 3. Links contextuais de referência a outrem para ambientes e atores.
Fonte: Elaborado pelo autor[8]

Esse gráfico ainda demonstra com quais atores as relações tecnológicas deram-se por meio dos LCRO. Sendo assim, 45,58% das relações foram estabelecidas com outros AINM, que podem representar relações de parceria com os mesmos; 23,32% referem-se aos AC, que podem também representar possíveis parcerias estratégicas; e 13,78% a AI, que também se fazem presentes nos diversos ambientes; em quarto lugar, com 12%, estão as relações estabelecidas com os AIM, que sempre foram consideradas estratégicas e fundamentais, entretanto observamos outra conjuntura nesse caso; e, por último, com 5,3%, as relações com os AE. Esse cenário de inter-relações entre os atores do campo de estudo com os demais, estabelecido por meio dos LCRO, demonstra a primazia dada aos atores das instituições não midiáticas e atores coletivos. Contudo, percebemos, também, a inserção dos atores individuais nas relações estabelecidas, como, também, as relações com atores do Estado.

O Gráfico 4 sintetiza a ação dos atores do campo de estudo por meio dos LCRO (materialização da retórica) nas relações estabelecidas com os demais múltiplos atores.

[8] Legenda: Atores individuais (AI); Atores coletivos (AC); Atores do Estado (AE); Atores das instituições midiáticas (AIM); Atores das instituições não midiáticas (AINM).

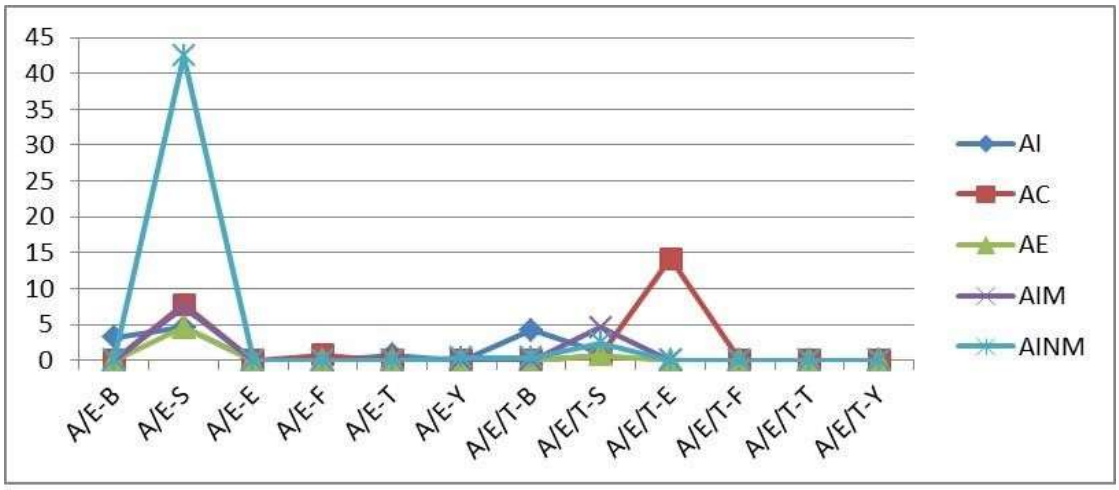


Gráfico 4. Correlação entre atores *versus* tipos de links e ambientes.
Fonte: Elaborado pelo autor [9]

Nesse gráfico, observamos que há um equilíbrio na linha concernente:

- aos AI, no que se refere à distribuição de links para dois tipos de ambientes, pois temos 3,18% de links ator/espaço para blogs e 4,59% para sites e 4,24% de links ator/espaço/texto para blogs e 1,06% para sites;
- e aos AIM, para um tipo de ambiente com 7,42% de links ator/espaço para sites e 4,69% de links ator/espaço/texto para sites;

Já para os demais atores há disparidades, ora entre tipos de links, ora entre ambientes:

- nos AINM há uma diferença considerável em relação aos tipos de links para ambiente site, pois 42,40% dos links para sites são ator/espaço, enquanto que, para ator/espaço/texto, representam somente 2,47%;
- com os AC, a diferença dá-se tanto em relação aos ambientes como por tipos de links, uma vez que 14,13% dos links são ator/espaço/texto para o ambiente enciclopédia digital e 7,77% de links ator/espaço para sites;
- e, por fim, os AE que, representativamente, possuem 4,59% de links

[9] Legenda: A/E-B (ator(es)/espaço(s) para blogs); A/E-S (ator(es)/espaço(s) para sites); A/E-E (ator(es)/ espaço(s) para enciclopédia digital); A/E-F (ator(es)/espaço(s) para Facebook); A/E-T (ator(es)/espaço(s) para Tumbrl); A/E-Y (ator(es)/espaço(s) para YouTube); A/E/T-B (ator(es)/espaço(s)/texto(s) para blogs); A/E/T-S (ator(es)/espaço(s)/texto(s) para sites); A/E/T-E (ator(es)/espaço(s)/texto(s) para enciclopédia digital); A/E/T-F (ator(es)/espaço(s)/texto(s) para Facebook); A/E/T-T (ator(es)/espaço(s)/texto(s) para Tumbrl); A/E/T-Y (ator(es)/espaço(s)/texto(s) para YouTube).

> ator/espaço para sites; os demais ambientes (Facebook; Tumbrl; YouTube) têm ocorrência inferior a 1% no corpus e estão atrelados a links ator/espaço.

Esses dados, referentes à descrição da dinâmica relacional tecnológica das empresas presentes na listagem da BM&FBOVESPA, põem-nos a refletir esse cenário acerca da emergência de outras formas de se relacionar a partir de outros modos de perceber e experienciar das organizações, por meio da materialização da retórica, que se dá mediante os LCRO em diversos ambientes digitais, para com múltiplos atores.

Conclusões

Este estudo implicou na descrição das dinâmicas relacionais tecnológicas no contexto da comunicação organizacional, apreendida na conjuntura de 15 empresas presentes na listagem da BM&FBOVESPA, a partir dos seus respectivos blogs corporativos. Com os dados empíricos, refletimos acerca do coordenar e evidenciar práticas já institucionalizadas por meio do (re)elaborar dos discursos e práticas já existentes. Isto é, o falar de si mesmas por meio do outro e com o outro, consequentemente, com atores (empresariais 45,58%; coletivos 23,32%; individuais 13,78%; midiáticos 12%; Estado 5,3%) e discursos pré-selecionados (28,26% dos LCRO foram para textos) e ambientes predeterminados (76,32% para sites) — confirmando, assim, o “saber” e o “querer” reconhecer o outro e, logo, o ser-com e ser-entre dessas organizações com múltiplos atores (demonstrado nos 13% das postagens que continham 283 relações).

Ao correlacionarmos os significados que perfazem os atores, evitamos a análise de fragmentos de textos e links isolados, pois essas dinâmicas estão para além das ligações textuais e adentram também no domínio das relações, uma vez que 71,73% dos LCRO foram para atores/espaços. Contudo, percebemos que as dinâmicas relacionais tecnológicas acionadas por meio da materialização da retórica com o LCRO ainda são pouco incorporadas, pois 87% do corpus coletado não as continha. Assim, evidenciamos que há um fecundo campo a ser explorado no que se refere às possibilidades de atuação dos profissionais da área da comunicação.

Referências

BM&FBOVESPA. **Como e por que tornar-se uma companhia aberta utilizando o mercado de capitais para crescer**. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2009. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/download/guiaaber.pdf.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

DUPAS, Gilberto. **Atores e poderes na nova ordem global***:* assimetrias, instabilidade e imperativos de legitimação. São Paulo: Unesp, 2005.

FAUSTO NETO, Antônio. Midiatização, prática social – prática de sentido. **Anais do Encontro da Rede Prosul – Comunicação, Sociedade e Sentido**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

JOHNSON, Telma. **Pesquisa social mediada por computador***:* questões, metodologias e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

LASTA, Elisangela. **A práxis reflexiva das relações públicas na sociedade midiatizada: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos**. Tese de doutoramento, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F.C. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão. pp. 91-108, 2008.

RICOEUR, Paul. **Percurso do reconhecimento**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho***:* uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____. Sobre a episteme comunicacional. **Matrizes**, São Paulo: ECA/USP. p. 15-26, 2007.

VERÓN, Eliseo. Esquema para el análisis de la mediatización. **Revista Diálogos de la Comunicacion**, n. 48, 1997.

RELACIONAMENTOS MIDIATIZADOS: COMO ESTABELECER RELAÇÕES DE CONFIANÇA EM TEMPOS DE *FAKE NEWS*?

Bianca Marder Dreyer[1]

Elizabeth Saad[2]

Resumo

Este artigo propõe uma reflexão a respeito do relacionamento entre organizações e públicos em tempos de *fake news*. O estudo aborda o relacionamento frente à midiatização das relações, o conceito de confiança na sociedade conectada e apresenta uma breve revisão teórica do termo *fake news* posicionando-o como um desafio à midiatização articulada dos discursos organizacionais. Como estabelecer relações de confiança em tempos de *fake news*? Esse é o questionamento que responderemos por meio de um estudo bibliográfico.

Palavras-chave: Relacionamento; Confiança; *Fake news*; Mídias sociais; Relações públicas.

Introdução

O relacionamento entre organizações e públicos nas mais diversas plataformas de mídias sociais digitais envolve um conjunto de elementos que deve ser levado em consideração pelos gestores de comunicação no momento de planejar as ações para a marca, produtos ou serviços. Dentre esses elementos estão a confiança, a interação e a desinformação de todo tipo e que atualmente são cunhadas como notícias falsas, conhecidas pelo termo *fake news.* Relacionamentos, quando bem arquitetados, podem gerar vínculos de confiança entre empresas e indivíduos aumentando a reputação da marca. Porém, com a proliferação das mídias sociais digitais e a participação dos indivíduos nessas

[1] Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP, Mestre em Ciências da Comunicação pelo mesmo Programa, Professora de relações públicas na Faculdade Cásper Líbero e na PUC-Campinas. É membro do COM+, grupo de pesquisa em comunicação e mídias digitais da ECA/USP. biancamdreyer@gmail.com

[2] Professora Titular Senior da ECA-USP, docente e orientadora junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da USP e coordenadora do Grupo de Pesquisa COM+, bethsaad@gmail.com

mídias, o cuidado com o tipo de informação que está sendo postado e compartilhado precisa ser redobrado.

A relação de uma organização com seu ecossistema de públicos mudou significativamente após a consolidação das ferramentas sociais digitais, genericamente chamadas de *Web* 2.0, em função das plataformas de mídias sociais que permitem a comunicação horizontal, não-linear, em tempo real e interativa.

Dessa forma, os públicos, cada vez mais presentes nessas plataformas, também foram evoluindo nas suas formas de participação e muitos fizeram dessa presença ativa uma atividade lucrativa, como, por exemplo, os influenciadores digitais. A questão é que, independentemente da intensidade nas formas de participação, qualquer pessoa pode criar, opinar e compartilhar conteúdo positivo, negativo, neutro e ainda falso persuadindo e influenciando outras pessoas nas mais diversas plataformas.

Diante desse contexto, o desafio que se apresenta para o profissional de comunicação é: como estabelecer relações de confiança em tempos de *fake news*?

Para isso, é importante compreender inicialmente o conceito de midiatização. Hepp (2014) propõe o conceito de “forças de moldagem da mídia” para integrar o melhor de duas tradições da teoria da midiatização: a institucional e a socioconstrutivista. Segundo o autor, a tradição institucional está mais voltada para a mídia tradicional de massa e para a “lógica da mídia”. Já a tradição socioconstrutivista está mais voltada para as práticas de comunicação cotidianas, especialmente aquelas relacionadas à mídia digital e à comunicação pessoal, e enfoca a construção comunicativa em transformação na cultura e na sociedade.

Este artigo encontra nexo na tradição socioconstrutivista, pois embora as *fake news* sejam anteriores às mídias sociais digitais, elas ganharam força devido as infinitas possibilidades de conexão que a web social proporcionou. Além disso, a notícia falsa e outros formatos de desinformação são uma construção comunicativa presente nas práticas de comunicação cotidianas.

Destarte, este texto tem como objetivo propor uma reflexão a respeito do relacionamento entre organizações e públicos em tempos de *fake news*. Na parte I

discorreremos sobre as características dos potenciais relacionamentos de organizações, suas imagens e marcas frente à midiatização das relações. Na parte II apresentaremos o conceito de confiança na sociedade conectada. Na parte III trataremos do termo fake news e suas implicações nas mídias sociais digitais. O método escolhido é uma revisão bibliográfica com autores que contemplam os temas aqui descritos.

Parte I – O relacionamento frente à midiatização das relações

O termo relacionamento não é recente e a prática desse ato remonta a um período significativamente anterior à chamada *Web* 2.0, momento em que assistimos à revolução da comunicação por meio das chamadas plataformas de mídias sociais digitais.

Iniciamos pela definição das palavras relação e relacionamento pelo dicionário Houaiss. Relação é um substantivo feminino. É o ato de relatar; relato. Dentre suas diversas denominações estão o ato de informar, de noticiar. Consideração que resulta da comparação de dois ou mais objetos. Lista que contém nomes de pessoas ou de coisas. Semelhança, parecença. Vinculação de alguma ordem entre pessoas, fatos ou coisas; ligação, conexão.

Já relacionamento é um substantivo masculino. É o ato ou efeito de relacionar (-se). É a capacidade de manter relacionamentos, de conviver bem com seus semelhantes.

Referindo-se às organizações, França pontua que

> os relacionamentos podem ser classificados de acordo com as partes a que se referem, especificamente às mais importantes, como a que se ligam a setores institucionais, governamentais, aos investidores, clientes, fornecedores, incluindo os relacionamentos internacionais, impossíveis de serem ignorados em um mundo globalizado (FRANÇA, 2011, p. 254).

Para o mesmo autor (2011, p. 255), “o termo que determina a existência da relação são os públicos com os quais as organizações convivem ou desenvolvem relações de cooperação e de negócios [...]”.

Temos aqui a relação organização-públicos que implica em diversas formas de estabelecer relacionamentos organizacionais. Tais formas necessitam ser gerenciadas por profissionais de comunicação, principalmente após a chegada das plataformas de mídias sociais digitais, momento no qual os públicos passaram a ter autonomia para comunicar e fazer parte da arquitetura das relações na contemporaneidade.

A atividade de relações públicas, que tem em sua essência a relação ator social - públicos, tem sido tradicionalmente a responsável por fazer esta gestão. Com a chegada das plataformas de mídias sociais digitais, por volta de 2004, os públicos passaram a ter uma presença mais ativa, assumindo um papel de interlocução para as organizações. A partir daí, qualquer sujeito com acesso a essas mídias poderia criar conteúdo e tornar-se "visível" aos olhos de muitas outras pessoas e das próprias empresas.

O resultado disso foi que os indivíduos passaram também a poder persuadir e, principalmente, influenciar outros indivíduos. Aqueles que demonstraram afinidade com o ambiente digital e mais habilidade para expor seus gostos e intimidades publicamente começaram a ganhar destaque tornando-se influenciadores ou micro-influenciadores diante de um nicho de público que se identificava com o tema e conteúdo publicados.

A ascensão da participação dos indivíduos no ambiente digital requer atenção especial por parte das organizações no que tange ao conjunto de estratégias que devem ser planejadas para o relacionamento da organização com os seus públicos.

O fato de termos que pensar em ações para variados tipos de mídia demonstra a própria ubiquidade do indivíduo na contemporaneidade, pois esse sujeito pode estar presente em todas as mídias. Além disso, existem grupos que encontramos somente em um tipo de mídia.

Há empresas que já desenvolvem com proficiência relacionamentos em todo o ecossistema de mídia, porém a maior parte delas ainda apresenta estratégias tradicionais com foco apenas na informação.

A Edelman, empresa global de relações públicas, apresentou o *Edelman Earned Brand 2017*[3], um estudo que mede a relação entre pessoas e marcas. De acordo com informações da empresa em seu site, o estudo foi realizado em 14 países, com 14 mil pessoas e revela que as pessoas acreditam que as marcas podem fazer mais do que os governos para solucionar problemas sociais (61% no Brasil), e mostra oportunidades para as empresas estreitarem o relacionamento com seus públicos. Para Daniela Schmitz, vice-

[3] O estudo detalhado encontra-se no site: https://www.edelman.com.br/propriedades/earned-brand-2017/ Acesso em 2/11/2017.

presidente executiva de Engajamento para Marketing na Edelman Significa, “mudanças na sociedade exigem ajustes na forma como as marcas se comunicam. Aquelas que não ouvirem e não entenderem o que é importante para seus consumidores, serão esquecidas”.

Segundo informações da Edelman[4], o estudo apresenta também o *Edelman Brand Relationship Index*, que mede a força da relação entre marcas e pessoas. Com uma régua de 0 a 100 pontos, classifica os consumidores como Indiferentes, Interessados, Envolvidos, Dedicados e Comprometidos. Esse ano, o estudo mostrou que os consumidores no Brasil e no mundo, em média, posicionam-se em sua maioria na categoria *Envolvidos*[5].

O site[6] trouxe também que, para formar opinião sobre as marcas, os consumidores que compram por convicção buscam informações junto a pessoas comuns (familiares, amigos, colegas de trabalho etc.). No Brasil, conversas entre pares (93%) têm mais credibilidade do que as motivadas por especialistas (87%), empresas (82%) e celebridades (74%). Para conhecer o ponto de vista das marcas, a mídia tradicional (jornais, revistas e TV) foi a mais citada, seguida por conversas com amigos e familiares, clientes da marca nas mídias sociais e publicidade da marca.

Marcos Manoel[7], diretor de Atitude de Marca na Edelman Significa e especialista em construção de plataformas de causa, relatou que “cada vez mais, as pessoas buscam valores e ideais em comum com as marcas para que, a partir dessa sinergia, possam construir uma relação de confiança que vai muito além de produtos ou serviços”. O mesmo diretor explica que o estudo traz três recomendações para que as marcas ganhem relevância e conquistem o direito de participar das conversas com seus públicos: (1) encontrar sua vocação; (2) ter atitudes consistentes e (3) engajar os públicos para agir junto.

Surge aqui a variável midiatização como elemento catalizador para que os relacionamentos organizacionais que ocorrem em plataformas sociais digitais funcionem de forma propositiva para a empresa/marca.

---

[4] Informações disponíveis em: https://www.edelman.com.br/propriedades/earned-brand-2017/ Acesso em 2/11/2017.

[5] Segundo o estudo da Edelman, um público consumidor “envolvido” caracteriza-se por um comportamento e fidelização ou não à marca/organização que depende do tipo de postagem e linguagem adotado.

[6] Ibidem.

[7] Ibidem.

São diversos os autores que definem midiatização no contexto da sociedade digitalizada. Stig Hjarvard, um dos teóricos sobre o tema, aponta que “a midiatização surgiu como um novo quadro teórico para reconsiderar questões antigas, embora fundamentais, sobre o papel e influência da mídia na cultura e na sociedade” (HJARVARD, 2008, p. 53).

Hjarvard faz em seu texto uma extensa e importante revisão de autores que vem tratando do tema ao longo da evolução das teorias sociais e de comunicação. Enfatiza que embora existam questionamentos sobre o papel da midiatização como elemento, essa altera a compreensão da realidade justamente pela disseminação de “representações midiáticas” desta realidade, o conceito contemporâneo é por ele entendido como “uma expansão das oportunidades para a interação em espaços virtuais e uma diferenciação do que as pessoas percebem como sendo real” (HJARVARD, 2008, p. 62).

Assim, sob o ponto de vista adotado neste trabalho, as organizações, ao estarem visíveis e atuantes nas plataformas sociais digitais, devem ter no espectro de gestão de seus diferentes relacionamentos com os públicos a própria gestão de seus processos de midiatização. Ou seja, devem gerenciar as diferentes formas de interação que ocorrem em torno de sua marca e imagem, onde no cenário das plataformas sociais digitais são interações que muitas vezes não são emitidas/controladas pela própria marca, de forma a estabelecer o equilíbrio de discursos, opiniões e percepções gerados nas diferentes fontes emissoras.

Falamos aqui de um processo contínuo de performance mediada sobre a presença da organização no ambiente digital, processo este que está diretamente vinculado à atuação dos comunicadores e respectivas estratégias de relacionamento com seus públicos.

Hjarvard conceitua midiatização como:

> Por midiatização da sociedade, entendemos o processo pelo qual a sociedade, em um grau cada vez maior, está submetida a ou torna-se dependente da mídia e de sua lógica. Esse processo é caracterizado por uma dualidade em que os meios de comunicação passaram a estar integrados às operações de outras instituições sociais ao mesmo tempo em que também adquiriram o status de instituições sociais em pleno direito. Como consequência, a interação social – dentro das respectivas instituições, entre instituições e na sociedade em geral – acontece através dos meios de comunicação (HJARVARD, 2008, p. 64).

Evidencia-se, a partir da proposição de Hjarvard, que organizações/marcas passam a atuar numa ambiência onde a mídia (aqui entendida tanto pelas instituições clássicas como por aquelas que emergiram a partir das plataformas sociais digitais) integra-se quase que determinantemente às atividades de relacionamento com os públicos.

O cenário aqui resumido não significa uma dicotomia entre mídia dominante e discurso organizacional, pelo contrário. O professor Luís Martino esclarece que os conceitos de midiatização trabalhado pelos autores recentes:

> [...] procura superar essa dicotomia sugerindo que não se trata de observar de que maneira há uma "influência da mídia" na sociedade ou "usos da mídia" por indivíduos e grupos, mas, em uma relação articulada, processual e não isenta de contradições, como são operacionalizadas modificações nas práticas sociais decorrentes do processo de midiatização da sociedade – no qual atuam, de maneira decisiva, as mídias digitais como constituintes do ciberespaço e, por conseguinte, da Cibercultura (MARTINO, 2013, p. 93).

Tais afirmações reiteram a proposta deste texto uma vez que, no atual cenário sociotécnico, o relacionamento das organizações *com* e *para* seus públicos necessita assumir uma estratégia articulada que envolva uma multiplicidade de atores e agentes instrumentalizados por ferramentas midiáticas sociais, de forma a garantir uma gestão propositiva da sua marca.

Entendemos que o cenário de midiatização dentro do contexto da comunicação nas organizações requer a inclusão da ideia de confiança para estabelecermos uma relação propositiva entre empresa-públicos.

Parte II - O conceito de confiança na sociedade conectada: uma abordagem "ecológica"

A confiança é uma palavra que vem sendo discutida por acadêmicos e profissionais do mercado como um conceito fundamental que deve ser materializado pelas organizações para que essas consigam estabelecer vínculos com seus públicos.

Araújo (2016) abordou o tema em um artigo intitulado "Confiança: a base das marcas fortes" demonstrando, por meio de casos reais ocorridos com gigantes do mercado, que não

importa o setor, porte ou qualquer outra característica da marca, pois trata-se da relação entre reputação e confiança. Segundo o autor, reputação, em termos práticos,

> consiste em um julgamento no tempo presente a partir de ações desenroladas até o momento e desdobradas em uma série de percepções sedimentadas sobre um ator específico ou um grupo – como um governo, uma empresa, um movimento social, entre outros. É um olhar retrospectivo (ARAÚJO, p. 2016, p. 131).

Já a palavra confiança tem raiz latina vinculada à ideia de fé e sintetiza, em diferentes dimensões o eixo analítico para que se contemplem as demandas futuras em relação às corporações. Trata-se de um sentimento que pauta relações, ou seja, trocas de aspectos comuns entre dois ou mais agentes. A confiança atesta a saúde desta conexão e a predisposição de uma parte de esperar algo em relação ao interlocutor (ARAÚJO, 2016, p. 131).

A confiança pode ser considerada um ativo intangível e como tal deve ser gerenciada pelos profissionais de comunicação. Segundo Araújo (2016, p. 131), “quanto mais elevada, melhores condições tem uma empresa de fazer negócios e manter um alto padrão de competitividade”.

A presença das empresas nas diversas plataformas digitais deve ser construída levando em consideração a participação em tempo real dos indivíduos. De acordo com Araújo (2016, p. 131), “cabe a uma empresa gerenciar, ininterruptamente, a qualidade das experiências por ela geradas junto à sua rede de audiências para, assim, converter em realidade as expectativas nutridas pelas pessoas em relação a suas atitudes e entregas”.

Esse gerenciamento implica na percepção de que em ambiências digitais de nada adianta a organização apenas informar. É preciso criar ações de interação com os públicos e ainda aproveitar suas contribuições voluntárias para melhorar o relacionamento com os públicos. Para Araújo (2017, p. 131), “quanto mais positiva a resultante desta equação, mais confiança e degraus acima essa organização galgará em termos reputacionais”. Por outro lado,

> ao falhar quanto às demandas sociais, uma corporação perderá confiança e precisará investir muito mais para recuperar credibilidade dentro de um

> cenário pautado pela radicalização da transparência a partir de um panorama fundado na hiperconexão entre pessoas (ARAÚJO, 2016, p. 132).

Confiança também é discutida por Han (2012). Ao discorrer sobre a sociedade do século XXI como uma sociedade da transparência, o autor aborda de forma crítica a relação entre transparência e confiança. Para Han (2012, p. 11), "nenhum outro tema, no discurso público, é hoje tão dominante como o da transparência". Ele explica que "a exigência onipresente de transparência, que cresce até a tornar um fetiche ao mesmo tempo que a totaliza, remonta a uma mudança de paradigma que não pode ser reduzida ao âmbito da política e da economia".

De acordo com Dreyer (2017, p. 23), a "transparência é um assunto presente na atividade de relações públicas desde o seu surgimento". A autora explica que "em 1906, o repórter Ivy Lee e o agente de imprensa George Parker colocaram a 'transparência' como premissa básica para o desenvolvimento da atividade de relacionamento com os públicos". Desde então, a transparência acompanha a evolução da atividade de Relações Públicas em seus discursos e conceitos.

Para Han (2012, p. 70), "transparência é um estado no qual, teoricamente, sabemos tudo sobre o outro, sobre uma organização". A confiança, ao contrário,

> só é possível num estado intermédio entre saber e não saber. Confiança significa: apesar do não saber em relação ao outro, construir com ele uma relação positiva. A confiança torna possíveis ações apesar da falta de saber. Quando sei tudo antecipadamente, a confiança é desnecessária (HAN, 2012, p. 70).

Com base nos apontamentos feitos sobre confiança e transparência, cabe uma reflexão a respeito do discurso e do propósito das ações de relacionamento com os públicos. Para que uma empresa construa sua reputação no ambiente digital, o mais indicado é que seu discurso se apoie na confiança.

Confiança e transparência podem juntos também ser considerados vetores fundamentais para o relacionamento de organizações/marcas e seus públicos na sociedade conectada. A amplitude de tal conexão propõe um olhar sobre qual formato de abordagem desta relação no contexto da sociedade conectada onde mesclam-se continuamente

opiniões, manifestações, posicionamentos por parte de uma multiplicidade de atores e agentes que extrapolam a própria organização.

Nessa linha, propomos aqui a abordagem apresentada pelo pesquisador Silvio Sato (2017) na qual temos uma perspectiva ecológica na qual marcas e pessoas (consumidores ou não) produzem em suas relações uma sucessão de significados resultantes de uma permanente interação.

Se tal interação deve basear-se em confiança e/ou em confiança e transparência, cabe à organização detentora do discurso original produzir seus objetos interativos (postagens, campanhas, etc.) dentro de uma lógica de design, estética e ética que favoreçam sua midiatização positiva por parte do ecossistema de relacionamentos.

Parte III – (des)Informação e *fake news*: um desafio à midiatização articulada dos discursos organizacionais

Reforçamos até aqui que o atual cenário de uma sociedade digitalizada e conectada propõe que a relação entre organizações/marcas e seus públicos requer um processo gerenciado da produção de sentidos que se dá num cenário pautado pela midiatização (HEPP, 2014; HJARVARD, 2008) como elemento articulador entre as partes (MARTINO, 2013) e que tal cenário também requer que os discursos organizacionais e respectivos sentidos ocorram sob uma perspectiva ecológica (SATO, 2017) e de confiança (ARAÚJO, 2016; HAN, 2012).

Este mesmo cenário, por suas características libertarias, propicia a circulação de todo tipo de conteúdo, sem qualquer rotulação prévia de verdade-falsidade, informação-desinformação. Cada vez mais evidencia-se, de um lado a diversidade de conteúdos que circulam na rede digital e, de outro, a desvinculação de responsabilidade das ambiências hospedeiras de relacionamentos sociais como verificadoras de veracidade e acuidade de seus conteúdos. Percebe-se que as recentes ações para (des)caracterizar as chamadas notícias falsas recaem para o indivíduo, seja ele uma pessoa física, uma marca, uma organização ou uma instituição social.

Assim, ao falarmos de relações transparentes e confiáveis entre empresa-público digitalmente conectados temos que assumir a presença de desinformações nestas relações decorrentes daquilo que circula livremente na rede digital. E assumir, também, a necessidade de entender, acompanhar e reagir à esta circulação de notícias falsas, amplamente midiatizadas, como forma de preservar os relacionamentos organizacionais.

A diversidade de referências e discussões sobre o tema *fake news* é imensa e tem como ponto focal o potencial de midiatização que elas assumem dentro do ecossistema de produção de sentidos nas redes digitais. A emergência de desinformações e/ou notificas falsas na rede vem atrelada a um quadro mais complexo envolvendo as lógicas dos dados na sociedade, o papel de algoritmos e dos *bots*, o grau de alfabetização midiática (*media litteracy*) do público, as questões de Estado como intervencionista (ou não) neste processo, o uso da desinformação por parte das diferentes instancias sociais (legitimadas ou não), dentre muitas.

Na mesma linha, é complexo fecharmos uma definição única para a ideia de *fake news* a começar pela diversidade de denominações que são utilizadas pela literatura e pela mídia: notícias falsas, rumores, desinformação, contra-informação, pós-verdade, espetacularização informativa são alguns dos termos utilizados. Vargo, Guo & Amazeen (2017, p. 4) produziram uma extensa revisão da literatura em busca da melhor definição para *fake news* e resumem que, numa visão mais ampla as *fake news* podem ser entendidas como a produção de informações noticiosas sem uma base factual, mas que são apresentadas ao púbico como verdadeiras. Aprofundando a definição, os autores indicam que *fake news* seriam informações falsas produzidas para algum tipo de ganho (financeiro, político, social, etc.) e que podem direcionar um elevado número de usuários para uma determinada ambiência digital gerando *clicks* e *likes* apenas quantitativos e não contextualizados.

Notícias falsas não são uma novidade em nosso cotidiano social, muito antes da consolidação das mídias digitais. Boatos, rumores, falsidades e fofocas sempre constituíram parte dos relacionamentos humanos. As mídias digitais e, especialmente, as plataformas sociais apenas potencializaram significativamente processos arraigados da natureza humana. O tema tornou-se global a partir dos eventos na política internacional ocorridos em

2016 e 2017 com as eleições de Donald Trump nos Estados Unidos e Emmanuel Macron na França.

Podemos inferir a existência de alguns aspectos em comum que permeiam este quadro complexo:

- processos de desinformação utilizam-se de bases de dados e de manipulação algorítmica para amplificar alcance de acessos e públicos;

- ambiguidade na responsabilização pela produção de desinformações dado que sua produção envolve organizações para além da informação jornalística legitimada – plataformas sociais, buscadores, sistemas mensageiros, empresas de tecnologia em geral, etc.

- o enraizamento da lógica algorítmica na cultura coletiva sob um olhar antropológico. Seaver (2017, p. 5) explica que os algoritmos não são apenas um objeto técnico que interfere nas diferentes interações culturais, mas são objetos instáveis que agem culturalmente a partir das práticas dos usuários durante suas interações.

- os dispositivos móveis e demais *affordances* propiciadas pelas plataformas sociais induzem ao isolamento dos indivíduos e à desorganização do tecido social como canal de agregação, diálogos e compartilhamentos coletivos.

Diante de tal cenário retoma-se nossa questão central: como os relacionamentos organizacionais podem gerenciar a presença de sua imagem e marca em ambientes midiatizados com potencial gerador de desinformações, manipulados algoritmicamente e distantes da possibilidade de controle do discurso? Como podemos atuar num cenário praticamente de guerrilha informativa nas ambiências digitais?

Propomos algumas possibilidades para discussão, levando em conta que no atual cenário uma organização/marca isoladamente não possui força suficiente de intervenção para reagir à desinformação e às *fake news*, mas que possui potencial coletivo para tal intervenção. Assim:

- organizações de um mesmo segmento (normalmente competidoras entre si) podem agregar-se em um campo organizacional coletivo para enfrentar o desafio da desinformação

disseminada pela manipulação algorítmica. Tal formato baseia-se nas proposições de DiMaggio & Powell e ressignificadas por Caplan & boyd (2018) por meio de mudança isofórmica institucional[8]. Parte-se da ideia de que os algoritmos que permeiam um dado segmento de conteúdos (ou campo organizacional) tem o potencial de homogeneizar respostas de usuários e sintetizar reações, colocando a indústria numa espécie de "gaiola de ferro" ou de "bolha informativa" (GLEICK, 2013). Em tais ambientes as empresas devem munir-se de ferramentas de gestão e monitoramento das respectivas presenças nas redes e também da presença coletiva do segmento para direcionar propositivamente o relacionamento com seus públicos num espectro que vai da influência à reputação.

- o senso de pertencimento à marca é um elemento importantíssimo no processo desafiador de gestão da desinformação. Não se fala aqui de estimulo aos *fandoms* que agregam individualidades direcionadas a um único foco. Falamos de ações de comunicação efetivas como relacionar-se com detratores em diálogo aberto, compartilhar momentos tanto de positividade quanto de negatividade com relação à marca, enfrentar os paradoxos decorrentes desta relação direta com os públicos, dentre outras possibilidades.

- dar atenção à alfabetização midiática (*media literac*y) dos públicos em relacionamento não como uma única solução ao desafio das *fake news* mas como um canal de empoderamento destes públicos no uso de competências comunicativas decorrentes de uma política pública educacional, na conscientização de que a confiança nos relacionamentos organizacionais é um processo em permanente construção.

- assumir a necessidade de empresas e seus públicos agirem em ceticismo saudável com relação à desinformação. O professor Pablo Boczowiski (2018 online) realizou uma pesquisa entre consumidores de informação das mais diferentes indústrias e sugere, a partir disso, que os discursos organizacionais baseiem-se em curadoria estratégica, processamento mental, design emocional da informação e reforço dos vínculos subjetivos. Com isso seria possível equilibrar a formação opinativa dos públicos entre o discurso da marca e a decorrente confiança na mesma.

[8] Os autores definem isoformismo como um movimento de homogeneização de ideias, posicionamentos e/ou estratégias inter-organizações visando um foco em comum sem, contudo, resultar em alguma alteração do status original de cada participante.

Essas quatro propostas que aqui delineamos podem criar todo um campo de reflexão e discussão acerca da presença discursiva de marcas e respectivos públicos em ambiências digitais, ambos convivendo num cenário de midiatização constante, promovida seja pelos canais legitimados seja pela ação de algoritmos, *bots* ou sistemas de inteligência artificial.

Considerações finais

Este artigo procurou refletir a respeito do relacionamento entre organizações e públicos em tempos de *fake news*. Inicialmente, discorremos sobre as características dos potenciais relacionamentos de organizações, suas imagens e marcas frente à midiatização das relações. Dentre outras questões, ressaltamos a ascensão da participação dos indivíduos no ambiente digital, o que implica, por parte do profissional de relações públicas, atenção especial na gestão das mídias sociais digitais. No atual cenário sociotécnico, conforme descrito anteriormente, o relacionamento das organizações *com* e *para* seus públicos necessita assumir uma estratégia articulada que envolva uma multiplicidade de atores e agentes instrumentalizados por ferramentas midiáticas sociais, de forma a garantir uma gestão propositiva da sua marca.

Na sequência, apresentamos o conceito de confiança na visão de profissionais do mercado e da academia mostrando que o relações-públicas tem o desafio de planejar ações que resultem em laços de confiança com os públicos para obter melhor resultado na construção da reputação da organização no ambiente digital. Expomos também a abordagem da perspectiva ecológica na qual marcas e pessoas (consumidores ou não) produzem em suas relações uma sucessão de significados resultantes de uma permanente interação. Assim, entendemos que cabe à organização detentora do discurso original produzir seus objetos interativos (postagens, campanhas, etc.) dentro de uma lógica de design, estética e ética que favoreçam sua midiatização positiva por parte do ecossistema de relacionamentos.

Por fim, relatamos uma breve revisão teórica do termo *fake news* posicionando-o como um desafio à midiatização articulada dos discursos organizacionais. Entendemos que é complexo fecharmos uma definição única para a ideia de *fake news* devido à diversidade

de denominações que são utilizadas pela literatura e pela mídia. Inferimos a existência de alguns aspectos em comum que permeiam este quadro complexo e propomos, como resposta ao nosso questionamento - como estabelecer relações de confiança em tempos de *fake news*? **-** algumas possibilidades para discussão. Tais possibilidades podem criar todo um campo de reflexão e discussão acerca da presença discursiva de marcas e respectivos públicos em ambiências digitais, ambos convivendo num cenário de midiatização constante, promovida seja pelos canais legitimados seja pela ação de algoritmos, *bots*, ou sistemas de inteligência artificial.

Referências

ARAÚJO, Rodolfo. Confiança: a base das marcas fortes. Depoimento. **Revista Organicom**. V.13. N, 25 (2016). Disponível em: http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/issue/current/showToc. Acesso em 2/03/18.

CAPLAN, Robyn & danah boyd. Isophormism through algorithms: institutional dependencies in the case of Facebook. **Big Data & Society**, January-June 2018:1-12.

DREYER, B. M. **Relações públicas na contemporaneidade**: contexto, modelos e estratégias. São Paulo: Summus Editorial, 2017.

EDELMAN Earned Brand 2017. Estudo. Disponível em: https://www.edelman.com.br/propriedades/earned-brand-2017/. Acesso em 2/11/2017.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

HAN, Byung-Chul. **A sociedade da transparência**. Lisboa: Relógio D'Água, 2012.

HEPP, A. As configurações comunicativas de mundos midiatizados: pesquisa da midiatização na era da "mediação de tudo". **MATRIZes**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 45-64, 2014.

HJARVARD, Stig. Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultura. **MATRIZes** Ano 5 – nº 2 jan./jun. 2012 - São Paulo - Brasil – p. 53-91.

MARTINO, Luís M. de Sá. Repensando a(s) teoria(s) da Cibercultura articulações e tensões com as teorias da Comunicação. Questões Transversais – **Revista de Epistemologias da Comunicação**. Vol. 1, n° 2, julho-dezembro/2013, p. 91-99.

RELAÇÃO. In: **Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**, versão 1.0: Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001. Programa de Computador. 1 CD-ROM.

RELACIONAMENTO. In: **Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**, versão 1.0: Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001. Programa de Computador. 1 CD-ROM.

SATO, Silvio. **Branding**. Anotações de aula – Digicorp ECA-USP, agosto 2017.

SEAVER, Nick. Algorithms as culture: Some tactics for the ethnography of algorithmic systems. **Big Data & Society**: July–December 2017: 1–12. DOI: 10.1177/2053951717738104.

VARGO, C., GUO, L. & AMAZEEN, A. The Agenda-Setting Power of Fake News: A Big Data Analysis of the Online Media Landscape from 2014 to 2016. **New Media & Society**, Preprint, 2017.

O Ativismo pela Internet Livre no Brasil: Ecologia Digital de uma Rede Organizacional

Ana Thereza Nogueira Soares[1]

Resumo

Este trabalho realiza um estudo exploratório sobre a "visibilidade digital" de organizações que se propõem a defender os direitos relacionados à liberdade do uso da internet pela sociedade. Entende-se que a comunicação pela internet é uma dimensão fundamental de como as organizações exercem sua visibilidade pública. A primeira parte do artigo apresenta o panorama conceitual sobre o qual a análise do ativismo digital é realizada, recorrendo a alguns princípios da ação coletiva e das redes, à noção de visibilidade organizacional e à ideia das práticas de ativismo digital. A segunda parte põe em relevo as organizações selecionadas como objeto da pesquisa, deduzidas de suas próprias autodescrições na internet. Algumas notas conclusivas sobre a visibilidade das organizações na rede são, ao final, apresentadas.

Palavras-chave

Organizações ativistas; internet; comunicação digital; autogestão informacional

A Internet como espaço de ação para o ativismo contemporâneo

A crescente importância da internet para a economia, para a política e para a comunicação social tem conduzido a alterações nos padrões interacionais e nos modos tradicionais de organização da ação coletiva. Bennett e Segerberg (2013) analisam tal processo como a emergência de uma *lógica conectiva* de movimentos e organizações da sociedade civil, em que a fluidez dos processos de engajamento público em ações contenciosas viabiliza a construção de amplas redes de solidariedade e de indignação relativas a causas das mais diversas. A tendência à personalização do ativismo seria uma das marcas que a internet deixa na organização dos movimentos civis. A ascensão do indivíduo em detrimento das organizações não significa, contudo, que as últimas perdem suas credenciais para realizar a luta política por causas coletivas. Organizações tradicionais

[1] Doutoranda na Faculdade de Comunicação (FAC) da Universidade de Brasília (UnB). E-mail: anatsoares@gmail.com

de *advocacy*, segundo os autores, continuam a exercer influência na articulação dos movimentos, competindo com outros modelos de articulação política em rede em que seu protagonismo é dispensado.

A influência da internet sobre os movimentos sociais e a ação coletiva minimiza, nessa perspectiva, a importância da mobilização de recursos, enfatizando o papel da tecnologia na implementação da autogestão informacional de redes de ativismo. Isso é o que dinamiza as capacidades organizativas dos movimentos e confere força a eventos como os protestos. A leitura de Gerbaudo (2016) sobre esse aspecto traz, entretanto, um contraponto que não se pode perder de vista na definição das práticas de gestão informacional habilitadas pela internet.

Ao estudar o desempenho das "vanguardas digitais" na gestão de perfis de movimentos sociais na internet, o autor salienta que a "operação de canais oficiais de mídias sociais requer uma ampla gama de habilidades, que inclui produção de textos, design gráfico, segurança computacional, organização, gestão de comunidades online e moderação" (GERBAUDO, 2016, p. 9). Isto é, a depender do escopo e objetivos de atuação do movimento ou organização ativista, a presença de uma equipe profissional no processo de apropriação dos recursos e possibilidades de comunicação da internet torna-se condição para a efetividade de sua visibilidade e comunicação na internet.

Desse modo, a não ser que estejamos falando de organizações ativistas cujas bases voluntárias de "nativos digitais" (segundo a ideia discutida por von Bülow et al (2017)) ou de *experts* em práticas informacionais e computacionais seja alta, os recursos humanos necessários para a execução bem-sucedida da autogestão midiática das informações e comunicações tendem a aumentar os custos de visibilidade na internet.

Aqui, recorre-se ao conceito de visibilidade, seguindo a ideia de Brighenti (2007), como uma tentativa de classificar o fenômeno da presença digital das organizações na internet por uma via não normativa. Embora hoje grande parte das organizações sinta-se compelida a expor sua identidade, seus objetivos, seus projetos e a exercer mecanismos de *accountability* e comunicação *também* nos ambientes digitais (para as organizações do Estado, isso adquire viés de dever, deve-se ressaltar), há diversos fatores que influem no quão visíveis elas podem ou conseguem ser. No caso de organizações ativistas os fatores vão desde a escassez de recursos, como o próprio acesso a dispositivos tecnológicos móveis e recursos humanos, conforme explicitado acima, até o modo como estão

conformadas as hierarquias internas e a autonomia de seus agentes para falar em nome do coletivo[2]. Em sua análise sobre as dimensões sociais da visibilidade, ainda, Brighenti (2007) chama a atenção para a eventual prevalência da invisibilidade como premissa para a manutenção do poder estratégico ou operacional das organizações ou, mesmo, como uma estratégia de escapar de consequências opressoras da superexposição.

O que deve estar claro, portanto, é que apesar da internet constituir-se como um horizonte de visibilidade pública para as organizações no contexto contemporâneo, ela reflete, paradoxalmente, mecanismos muitas vezes invisíveis de coordenação interna dos agentes sociais envolvidos com a execução dos objetivos e estratégias organizacionais. Investigar as aparições das organizações e movimentos no "plano digital", desse modo, é captar a "ponta do iceberg" de sua existência. Mas defende-se que tal compreensão não é irrelevante num contexto em que a realidade digital parece imiscuir-se, de maneira crescente, nas formas tradicionais ("analógicas") de organização da vida social.

Nessa direção é que vários estudos têm debatido os reflexos da superposição das esferas digital e analógica de comunicação. As abordagens são diversificadas e situam- se num espectro que vai das transformações democráticas provocadas pelos dados abertos governamentais no interior dos sistemas de governo até seus impactos no ativismo (de que forma a abertura configura novas estruturas de oportunidade política?). No âmbito da sociedade civil, a internet tem sido estudada como fator que altera as formas de mobilização, de participação, de coordenação e de comunicação nos movimentos sociais e nas organizações. A configuração das práticas político- organizacionais através da internet é a tônica desta pesquisa. No rastro de Coleman (2017), não se vê a internet como panaceia para o exercício da democracia, mas como um fator que enseja novas percepções sobre a realidade e incide – em graus variados – sobre os padrões até então predominantes de ação comunicacional das organizações.

Entre esses padrões estão as justamente as práticas de ativismo, constantemente desafiadas pela agilidade das inovações tecnológicas e múltiplas possibilidades de uso (von Bülow et al, 2017). Deve-se ter em vista, ainda, a conformação da chamada "economia da atenção", que desafia os agentes sociais a optarem, em suas estratégias de comunicação digital, e conforme seus objetivos específicos de atuação, por plataformas informativas e/ou

[2] A esse respeito, interessante é a análise de von Bülow (2017) acerca do papel das lideranças do movimento estudantil chileno na gestão da comunicação digital das federações estudantis.

relacionais que despertem o interesse de públicos relevantes.

Entre as estratégias de inserção das causas ativistas na agenda pública da internet e na construção do imaginário político contemporâneo deve ser mencionada, ainda, a formação de redes de ativismo. A ocorrência aparentemente espontânea de redes sociais nos protestos de larga escala ocorridos em vários lugares nos últimos anos, na medida em que atribuída às plataformas de mídias sociais da internet e ao seu poder de agregação de identidades e propósitos de luta, faz com que o ativismo na internet adquira expressão de de legitimidade pública. Apresentar-se e agir em conjunto no ambiente digital converte-se, dentro dessa lógica, num caminho possível para a projeção ampliada de ações e participação efetiva de uma organização na construção de agendas políticas.

Isso não quer dizer, porém, que haja uma distribuição igualitária da visibilidade dos atores de uma rede na internet. O ambiente digital, como alguns estudos demonstram, têm reproduzido várias assimetrias identificadas nas práticas políticas tradicionais das organizações civis, ainda que a recorrência às redes gere uma ilusão de democratização interna dos movimentos (BENNETT e SEGERBERG, 2014, von BÜLOW, 2017).

Neste trabalho, a presença das organizações na internet é tida como um indício da configuração de suas práticas digitais, podendo ser avaliada em correlação com pelo menos quatro aspectos, a saber: 1) com seus objetivos políticos; 2) com o reconhecimento público ou protagonismo que possuem, independentemente da projeção potencial que a internet proporciona; 3) com o alcance internacional que pretendem ter e 4) com o modo como financiam sua existência.

Com relação aos objetivos políticos, acredita-se que o tipo de prática digital das organizações e movimentos ativistas tem conexão com sua posição mais ou menos crítica ou à sua independência em relação ao Estado. Obviamente, essa é uma questão que varia em função dos diversos contextos políticos em que as organizações se inserem, a depender, também das estruturas de oportunidade política que se constroem nos processos de disputa pela consecução de seus objetivos. Tais estruturas são mobilizadas por diversos fatores, mas um de seus principais traços é a possibilidade (constituída em graus variados) de que a sociedade civil penetre nos processos decisórios da política institucional e ajude a direcionar seus resultados (TARROW, 2009).

O fato é que uma posição mais ou menos combativa de um agente na internet não pode ser deslocado do lugar ideológico que esse agente ocupa em relação ao que defende.

É importante perceber, assim, se o ativismo se realiza mais próximo de uma proposta de interface com o governo (*lobby* legislativo ou voz ativa na construção e implementação de políticas públicas, por exemplo) ou, na direção contrária, de uma postura sempre crítica e de tom anárquico, que privilegia o empoderamento da sociedade civil e a busca de autonomia política.

O segundo ponto refere-se à possibilidade de que certas organizações não vejam sentido ou necessidade em projetarem-se na internet, de forma a aproveitarem sua potência de comunicação. Para essa categoria de organizações com trajetórias consolidadas historicamente e cujos laços e relações sociais já estão estabelecidos (seja por meio de conexões personalizadas de seus líderes, seja por meio do reconhecimento da grande mídia ou da legitimidade já adquirida junto a parcelas da sociedade que atendem diretamente), administrar a presença na internet pode ser tida como tarefa trabalhosa e de pouco valor.

A perspectiva de inserção das organizações no plano internacional pode converter-se em indicador de maior presença digital, pelas necessidades interacionais que cria em torno da vinculação com organizações e agentes que não compartilham de um mesmo contexto político nacional. A internet proporciona, nesse caso, linhas diretas de comunicação com eventuais parceiros e públicos, independentemente de sua localização geográfica. Por fim, a questão do financiamento toca na já mencionada hipótese acerca dos recursos necessários para a manutenção das práticas de inserção das organizações no ambiente digital. Aqui, naturalmente, a crença é de a maior quantidade de recursos leva à uma presença digital mais ostensiva e melhor coordenada. Porém, este aspecto só pode ser mensurado com precisão se as organizações tornam transparentes a origem de suas receitas e seus balanços orçamentários.

A investigação ora proposta tem caráter exploratório, pois conforme já se sugeriu, entende-se que respostas completas acerca dos graus e formas como a internet impulsiona novas configurações de ação coletiva na sociedade não podem ser fornecidas apenas por dados digitais, mas dependem também de uma triangulação de métodos que inclua as percepções dos agentes organizacionais sobre suas ações e visões de mundo.

Organizações em luta pela internet livre no Brasil e suas práticas digitais

A pesquisa realizada tem como amostra vinte e sete organizações, selecionadas a partir de um critério bem específico, que é a causa política que compartilham em torno da

defesa da internet como espaço de exercício da liberdade da sociedade civil. A questão principal que move a observação é, portanto, a de compreender os modos pelos quais as organizações cujo foco de atuação esteja centrado em temas como a proteção de dados pessoais, a neutralidade da rede e a governança democrática da Internet apresentam-se nos ambientes digitais.

A apresentação institucional das organizações na internet pode oferecer pistas sobre que causas as mantêm ativas, sobre suas práticas de *accountability*, sobre suas principais vinculações institucionais dentro do movimento pela internet livre. A avaliação da presença de iniciativas políticas de defesa da internet nas plataformas digitais – do ponto de vista delas próprias, a partir de suas autodescrições textuais, bem como da qualidade, diversidade e atualidade de sua inserção digital – procura compor uma "ecologia digital" das organizações que lutam pela internet livre no Brasil.

Fu e Shumate (2015) defendem, a partir de uma perspectiva holístico- informacional, que a presença online das organizações só pode ser adequadamente mensurada se tomamos como base de análise o conjunto de todos os canais e plataformas em que elas se apresentam. "Essas plataformas não podem ser consideradas de forma isolada, devido à fácil navegação de uma para outra. Elas precisam ser compreendidas como parte de uma presença integrada na *Web* e mutuamente influentes" (FU & SHUMATE, 2015, p. 1815). Em seu trabalho sobre ONGs chinesas, as autoras estabelecem alguns critérios para a mensuração das práticas digitais das organizações. Alguns deles são referência também para o presente estudo, como a homofilia entre organizações que detêm status similares relacionados à sua trajetória e tipos de atuação, o que pode ser mensurado pela análise de redes de relações.

Outras variáveis, como a frequência e atualidade de *posts* em mídias sociais e os respectivos números de seguidores dos perfis nessas mídias, bem como o histórico da presença na internet (*early adopters* e *late adopters*) podem também ser combinados para a composição da arquitetura informacional digital das organizações.

Conforme referido acima, o eixo temático de atuação das organizações é o que define a seleção amostral. A escolha desse tema específico e central pretende, também, explorar uma correlação possível entre a causa que move o ativismo – de modo genérico, a internet livre – e o domínio das práticas de ativismo digital. Tal "domínio das práticas" estaria configurado, hipoteticamente, pela presença ostensiva nas mídias sociais, por meio de perfis

ativos, reconhecidos por ampla audiência, bem como por sites ou blogs esteticamente atuais e atrativos, dotados de informações esclarecedoras acerca da identidade organizacional e de suas práticas.

Além disso, uma perspectiva igualmente interessante e mais fundamental que se pode aventar com essa amostra é a afinidade da existência de práticas de ativismo digital com ideais da cultura *hacker* tradicionalmente associados ao perfil do que Gerbaudo (2016) denomina de "times de mídias sociais". Esses times seriam exatamente os grupos de pessoas responsáveis por fazer a gestão informacional dos movimentos sociais e suas organizações na internet, supostamente guiados por uma visão de mundo "tecnolibertária", tal como a preconizada por Assange et al (2013). Esse tipo ideal, entretanto, num dos extremos de seu *continuum* de possibilidades de materialização, renegaria sua própria existência nas redes de internet e nas mídias sociais, mantendo apenas a criptografia como formato informacional e restringindo, assim, a potência de comunicação que as plataformas de informação e relacionamento proporcionam.

A seleção das organizações estudadas parte de uma rede estrategicamente estruturada, denominada Coalizão Direitos na Rede (CDR, daqui em diante). Formada em julho de 2016, trata-se de uma "rede independente de organizações da sociedade civil, ativistas e acadêmicos em defesa da Internet livre e aberta no Brasil." O coletivo atua, segundo autodescrição em seu site, "em diferentes frentes por meio de suas organizações, de modo horizontal e colaborativo".[3] Seu objetivo é o de "defender princípios fundamentais para a garantia de uma Internet com acesso universal, respeito à neutralidade da rede, liberdade de informação e expressão, segurança e respeito à privacidade e aos dados pessoais, assim como assegurar mecanismos democráticos e multiparticipativos de governança"[4]. A definição desse objeto, assim, pode gerar dados comparativos sobre como as organizações exercem sua visibilidade na internet, mas é preciso, para tal, compreender um pouco melhor sua seara de atuação e seus objetivos, em consonância aos objetivos centrais da rede.

A CDR é criada num momento histórico e político particularmente importante para o debate do tema da internet no Brasil. Após a aprovação, em 2014, do Marco Civil da Internet,

[3] Autodescrição encontrada no site da Coalizão: https://direitosnarede.org.br, em 10 de dezembro de 2017.
[4] Apresentação institucional da rede, encontrada no site da Coalizão: https://direitosnarede.org.br/p/declaracao-cdr/, em 10 de dezembro de 2017.

lei que regulou os princípios, direitos e deveres do uso da internet no Brasil e considerada como uma das mais avançadas do mundo para o setor, uma série de outros projetos de lei relativos à regulação da vida digital vêm sendo colocados em pauta no Congresso Nacional. Especialmente após o golpe parlamentar de 2016 e com o recrudescimento do autoritarismo político no governo Temer, interesses governamentais e corporativos têm tomado a frente dos processos regulatórios relativos aos direitos de uso da internet, coibindo a participação da sociedade civil nos processos decisórios. As crescentes demandas pela regulação do setor, acompanhando a velocidade do desenvolvimento tecnológico e as pressões que exercem sobre as relações econômicas e regulatórias que envolvem questões cruciais como a privacidade dos dados pessoais e a liberdade de expressão nas eleições requerem a mobilização urgente dos ativistas e da sociedade para salvaguardar direitos.

A ideia de chegar à amostra de organizações por uma rede, portanto, foi a de reunir dados característicos de um tipo específico de ativismo, no caso, relacionado à temática unificada da internet, o que permitiria justificar de forma mais segura uma abordagem metodológica comparativa. Entretanto, desde logo observam-se disparidades nos componentes individuais da CDR. A rede é composta por vinte e sete organizações com uma heterogeneidade inesperada relativa ao seu campo de ação, em cuja centralidade não está, necessariamente, a internet. Das vinte e sete organizações pesquisadas, vale ressaltar que apenas quinze possuem a internet como motivação ou causa central de seu ativismo político. Além disso, outros eixos de análise organizacional e relativos aos seus perfis de ativismo e às suas práticas digitais precisaram ser considerados.

Tabela 1 – Categorização das Organizações da Rede

Tipo organizacional	**Número de organizações**
Academia (grupos, laboratórios e redes de pesquisadores sobre a temática da internet)	7
Organizações tradicionais da sociedade civil (ONGs)	7
Organizações que lutam pela democratização da comunicação	2
Associações de defesa do consumidor	2
Think and Do Tanks	3
Hacktivistas	6

A Tabela 1 demonstra, em linhas gerais, a diversidade da rede da CDR. A categorização dos tipos de organizações presentes na Rede foi feita a partir de informações como a autodescrição das organizações encontrada em respectivos lugares de fala digitais (sites e mídias sociais) e também com base em dados como a disponibilidade de conteúdo informacional em inglês nas suas apresentações institucionais, ou como a presença marcante de logomarcas e menções a parceiros e financiadores internacionais. Esses outros dados relacionados à caracterização geral das organizações também levam à constatação que pelo menos oito organizações, entre as vinte e sete, mantêm fortes vínculos com organizações ou pessoas de outros países, posicionando-as como nós da rede com atuação internacional efetiva.

As organizações classificadas como “Hacktivistas” não são as que mais recursos empregam em sua presença digital, se avaliamos o conteúdo e a estética de suas páginas e contas, bem como métricas relacionadas à quantidade de seguidores. A amostra e o tipo de abordagem metodológica são ainda limitadores, entretanto, para uma resposta definitiva acerca da qualidade de suas práticas digitais e do, afinal, pesa mais em sua configuração. Conforme delineado acima, isso pode indicar a tendência a um comportamento libertário e à autonomia em relação às pressões por visibilidade digital nas plataformas convencionais da internet, mesmo que seus agentes tenham mais domínio técnico sobre programação, por exemplo. Por outro lado, questiona-se até que ponto a visibilidade potencialmente menor dessas organizações não teria relação, também, com a escassez de recursos.

Outra questão que surge dessa análise preliminar é do posicionamento do grupo em relação ao objetivo mais explícito da CDR, que parece ser o de aproximação do Estado no intuito de garantir formalmente políticas de segurança na internet. Isso iria na direção contrária do espírito “reativo” de ativismo relacionado aos dados e à internet, conforme classificado por Milan e van der Velden (2016). Também são esses autores que ajudariam a categorizar, desde a perspectiva “pró-ativa”, as ONGs tradicionais, associações de consumidores e organizações que lutam pela democratização da comunicação e pela liberdade de expressão junto ao poder institucional (ainda que com graus de crítica mais ou menos combativos). Questão interessante para se averiguar, nesse segundo grupo, seria se sua combatividade tem a adesão e o reconhecimento da sociedade civil, ou se tais organizações atuam num nível tão institucionalizado da política que não as faz classificar a sociedade, de forma mais ampla, como agente relevante no processo político. O dado em

destaque com relação a esse tipo organizacional é que apenas duas organizações dessa categoria têm como causa principal de sua existência o tema da internet.

A Tabela 2 demonstra, comparativamente, como se dá a presença das organizações da CDR na internet, considerando a perspectiva já referida da ecologia digital das organizações que lutam pela internet livre no Brasil. Temos com essa visualização tão somente uma arquitetura geral das práticas digitais dessas organizações, que ilustra a manutenção, pelas unidades amostrais, de um site e de contas nas três principais mídias sociais em operação no Brasil: Facebook, Twitter e Instagram. Porém, ela tende a corroborar com a ideia geral de que a presença das organizações civis na internet é tida como tarefa para a maioria.

Numa análise comparada, é possível notar que há muito mais presença do que ausência das organizações nas plataformas digitais. Isso não diz muito sobre a qualidade dessa presença, ainda que tenha sido feito um esforço para mapear contas que estão ativas e são mais movimentadas daquelas que estão inativas. A aparição de contas inativas é mais notada no Twitter, enquanto que o Instagram, entre as três plataformas de mídias sociais analisadas, é o menos popular.

Esse dado pode estar relacionado à dimensão simbólica que cada mídia possui no imaginário dos líderes organizacionais, ou de quem define as suas políticas de comunicação. O fato pode conectar-se, também, à mais recente introdução dessa mídia no contexto de mercado de aplicativos de redes sociais no Brasil, comparativamente ao Facebook e ao Twitter. Numa análise holística do uso das mídias, como a proposta, é importante também levar em consideração que algumas plataformas não incluídas na investigação inicial também podem ser consideradas como locais de atuação informacional das organizações.

As mais notadas, na pesquisa, são o YouTube, utilizado pela própria CDR e por organizações como a Artigo 19 (ONG de Direitos Humanos com atuação transnacional), a Medium, uma plataforma de blogs, e o GitHub, uma plataforma de hospedagem de código-fonte para programações de caráter privado ou Open Source.

Os dados demonstrados na Tabela 2, ainda que não permitam aprofundar a análise das dinâmicas do conteúdo das práticas de ativismo digital das organizações, mapeiam sua participação na rede e apontam para algumas constatações que merecem olhar mais acurado. É interessante notar, por exemplo, como as duas organizações que defendem a democratização da comunicação e a liberdade de expressão – o Intervozes e o Centro de

Mídia Alternativa Barão de Itararé – têm presença significativa nos espaços digitais verificados. O Barão de Itararé marca presença em todos eles. Já o Intervozes, apesar de não possuir conta no Instagram, participa de forma expressiva na mídia Facebook, tanto com um perfil institucional, como com a gestão de um grupo público com mais de 4.000 integrantes, em que os posts são realizados de forma ativa, ainda que não tratem exclusivamente da questão da internet.

Tabela 2 – Ecologia Digital da Ação Coletiva pela Internet Livre no Brasil

Organização	Site	Facebook	Twitter	Instagram
Actantes	S	S	S	N
Artigo 19	S	S	S	S
ASL – Associação Software Livre	S	S	N	N
Casa da Cultura Digital de Porto Alegre	S	S	S	N
Centro de Estudos da Mídia Alternativa Barão de Itararé	S	S	S	S
Ciranda da Comunicação Compartilhada	S	N	N	N
Coding Rights	S	S	S	N
COLAB-USP	S	S	N	N
Coletivo Digital	S	S	S	N
Centro de Tecnologia e Sociedade FGV-RJ	S	S	S	S
Garoa Hacker Clube	S	S	S	S
Grupo de Estudos em Dir, Tec e Inovação do Mackenzie	N	N	N	N
GPoPAI/USP	N	N	S	N
Idec	S	S	S	N
Instituto Alana	S	S	S	N
Instituto Beta: Internet & Democracia	S	S	S	N
Instituto Bem-Estar Brasil	S	N	N	N
Intervozes	S	S S	S	N
Instituto Iris BH	S	S	S	N
Instituto Igarapé	S	S	S	N
Instituto Nupef	S	N	N	N
ITS Rio	S	S	S	S
LAVITS	S	S	S	N
Movimento Mega	N	S	S	N
Núcleo de Estudos em Tec e Sociedade – NETS/USP	N	S	S	N
PROTESTE	S	S	S	S
Internet sem Fronteiras Brasil	N	S	N	N

Legenda: **S** = tem presença ativa no espaço/**N** = não tem presença no espaço/ **S** = aparece no espaço, porém as informações são defasadas/não-atuais. (Dados coletados em novembro de 2017)

O Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio – ITS Rio também aparece em todos os espaços. A organização realiza a gestão de suas aparições digitais no YouTube, GitHub, Medium e SoundCloud (onde mantém um acervo de podcasts relacionado à temática da internet), além dos "locais digitais" observados a priori. Em seu site, vale destacar ainda que a ITS Rio demonstra manter total aderência à causa da internet, apresentando, além de tudo, conteúdos relativos aos seus parceiros (entre eles, organizações como a Fundação Avina, o Google, a francesa Sciences PO e o World Bank Group). Esses dados denotam a forte capilaridade internacional da organização, mas também podem servir para a construção de hipóteses relacionadas às afinidades já encontradas na literatura, conforme explicitado anteriormente, entre a presença digital das organizações ativistas e seu acesso a recursos humanos e materiais. A presença dos nomes e biografias dos ativistas ou agentes que integram a organização é outro fator que conta para a gestão da visibilidade pública dessa organização.

A dinâmica da internet impulsiona rotinas de trabalho relativas ao ativismo digital bastante desafiadoras. A organização que tem a intenção de manter-se visível nas mídias e, com isso, atrair a atenção e engajamento para suas causas, é pressionada a elaborar conteúdos originais com periodicidade diária, ou ao menos replicar conteúdos relevantes e afins aos seus propósitos de forma constante e fluida. Como já se argumentou, equipes especializadas são demandadas a corresponder a tais pressões e a concorrer pela atenção do público. No caso da CDR, um dos objetivos da atuação de suas organizações no ambiente digital parece ser o de gerar impacto e formação de redes de compartilhamento e repercussão de conteúdos que aumentem a visibilidade de seu propósito. A mobilização dos públicos de amigos e seguidores (que podem ser coincidentes, considerando-se a adesão de usuários a várias plataformas de mídias sociais concomitantemente) pode gerar, por sua vez, maior consciência sobre os riscos que corre a liberdade de uso da internet no Brasil e mobilizar mais pessoas em torno das práticas de pressão legislativa pelos interesses da sociedade civil.

A estratégia deliberada da formação de uma rede de ação coletiva de discussão sobre a temática central do ataque à internet e do *lobby* junto às instâncias políticas deveria, assim, estar refletida numa convergência cotidiana de posts relacionados ao tema, realizados pelo conjunto de organizações da CDR, e especialmente pelas organizações que agregam mais visibilidade potencial na internet. No escopo da análise realizada, contudo, não foi possível

verificar em detalhe os conteúdos dos posts das organizações e sua eventual convergência para as temáticas políticas principais defendidas pela CDR.

Notas Conclusivas

A análise das práticas informacionais digitais das organizações pertencentes à CDR demonstrou dados estruturais significativos para a reflexão sobre o ativismo pela internet livre no Brasil. A pesquisa realizada com essa amostra de vinte e sete organizações explorou os graus de visibilidade e de articulação que elas mantêm na internet. Entretanto, os dados coletados permitem uma avaliação das presenças digitais dessas organizações, conforme situadas individualmente e comparadas entre si, podendo pouco desvelar sobre seus objetivos reais de atuação na internet, e muito menos sobre os resultados de sua inserção digital. A concepção da atuação em rede merece um olhar mais aprofundado e sistemático, partindo da hipótese de que o ator-rede potencializa a comunicação realizada pelos nós, individualmente.

Uma consideração importante sobre a amostra escolhida deve ser reiterada. Dela não se pode generalizar a dinâmica do ativismo digital pela internet livre no Brasil. Optar pela CDR como estratégia de seleção amostral não deve induzir à hipótese de que essas organizações concentram todas as iniciativas de defesa dessa causa realizadas no Brasil. Novos experimentos de análise de rede podem ajudar a desvendar que outros eles são relevantes e merecem ser incluídos na amostra se a pretensão é e aprofundar a investigação. Ainda, se levamos em conta que muitas organizações da CDR não têm como temática central a luta pela internet livre, o teste comparativo de suposições acerca de sua "pró-atividade" ou "reatividade" na escala de datativismo proposta por Milan e van der Velden (2016), por exemplo, pode resultar enviesado.

Por outro lado, é interessante também a análise da integração de ONGs transnacionais de grande expressividade política, mas não focadas exclusivamente na pauta da luta pela internet livre, na CDR. A estrutura e o *know how* e as expertises políticas dessas organizações são fatores que tendem a se sobrepor à sua inserção digital – em termos de significado e impacto –, quando falamos de ocupação dos espaços formais e institucionais da ação política. Independente de sua atuação digital, essas organizações podem produzir muito mais impacto na configuração das políticas de internet no Brasil, valendo-se de seu histórico de sua atuação, de seus aportes de financiamento, de suas conexões

transnacionais ou do protagonismo de suas lideranças. Um caso típico que se enquadra nessa perspectiva é o Instituto Igarapé, um *Think and Do Tank* cujo foco de ação está nas políticas de segurança, justiça e desenvolvimento, e que tem como cofundadora a ativista Ilona Szabó. Muito embora a segurança cibernética seja uma das pautas do Instituto, o alto nível de estruturação da organização para além das mídias da internet leva à questão da relevância de suas práticas digitais e do ativismo pela internet livre dentro do escopo bem mais amplo das diversas agendas em que se envolve e projetos que objetiva cumprir. Entretanto, diante das necessidades de *lobby* legislativo que parecem configurar um dos objetivos prioritários da CDR, a presença do nó do Instituto Igarapé, pelos motivos acima expostos, pode marcar uma expressiva vantagem na defesa ou derrubada de projetos de lei que abordem a temática da internet.

A pesquisa exploratória realizada rende ainda muitas outras considerações e hipóteses para aprofundamento da investigação sobre o ativismo pela internet livre na internet. A questão da transparência das receitas e balanços orçamentários é um caminho de análise importante. Apesar de manterem *websites*, as organizações não têm a prática de disponibilizar informações sobre como sustentam sua existência, o que é um contrassenso, se pensamos que uma das principais causas comuns do ativismo político é a pressão pela transparência das contas públicas estatais. Ainda que as organizações tenham caráter privado, alegam advogar em favor do interesse público. Dessa forma, a sociedade deveria ter o direito à informação sobre que agentes financiam as ações das organizações ativistas. A visibilidade ou invisibilidade dos líderes organizacionais nos sites e mídias sociais das organizações ou em perfis separados e a esses nós conectados, é outra frente de pesquisa que pode ser explorada, rendendo considerações sobre a tendência à personalização das iniciativas de ativismo na internet, conforme Bennett e Segerberg (2013, 2014).

Referências

ASSANGE, Julian, APPELBAUM, Jacob, MÜLLER-MAGUH, Andy, ZIMMERMAN, Jérémie. **Cypherpunks:** liberdade e o futuro da internet. São Paulo: Boitempo, 2013.

BENNET, W. Lance, SEGERBERG, Alexandra. **The Logic of Connective Action**: digital media and the personalization of contentious politics. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

BENNET, W. Lance, SEGERBERG, Alexandra. “Three patterns of power in technology- enabled contention”. **Mobilization** 19(4), 2013, pp. 421-439.

BRIGHENTI, Andrea. “Visibility: a category for the social sciences” *In*: **Current Sociology.** Vol. 55 (3), 2007, pp. 323-342.

COLEMAN, Stephen. **Can the Internet Strengthen Democracy?** Cambridge: Polity Press, 2017.

FU, J. S., SHUMATE, M. “Social media activity and hyperlink network analysis: A holistic media ecology perspective”. Proceedings of the **48th Hawaii International Conference on System Sciences** (HICSS), 2015, pp. 1808-1817.

GERBAUDO, Paolo. “Social media teams as digital vanguards: the question of leadership in the management of key Facebook and Twitter accounts of Occupy Wall Street, Indignados and UK Uncut”. **Information, Communication & Society**, published online 29 March, 2016, pp. 1-18.

MILAN, Stefania, van der VELDEN, Lonneke. “The alternative epistemologies of Data Activism” in **Digital Culture & Society**, 2(2), 2016, pp. 57-74.

TARROW, Sidney. **O poder em movimento**. Movimentos sociais e confronto político. Petrópolis: Vozes, 2009.

von BÜLOW, Marisa, VILLAÇA, L.H.D., ABELIN, Pedro (et al) “Varieties of Digital Activist Practices: students and mobilization in Chile” in **Information, Communication & Society**, 2017, no prelo.

von BÜLOW, Marisa. “The survival of leaders and organizations in the digital age: lessons from the Chilean student movement”. **Mobilization**, 2017, no prelo.

Diálogo e a interação no contexto das Ouvidorias Virtuais: algumas aproximações

FALAVIGNA, Francielle Benett[1]

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade[2]

Resumo

Os percursos de investigação e pesquisa estão continuamente imersos em uma mar de incertezas, entre arquipélagos de certezas (MORIN, 2010) marcados por paradigmas clássicos, no mais das vezes, dominados pela busca da ordem e da verdade absoluta. Pelas aproximações e (re)ligações teóricas, ancoradas no Paradigma da Complexidade (MORIN, 2010, 2011), propomo-nos a refletir sobre a possibilidade de desenvolvimento de uma metodologia de análise de diálogo/ interação no contexto das Ouvidorias Virtuais (re)significadas, considerando as dimensões sugeridas por Oliveira (2016) e os níveis de interação de Primo (2011).

Palavras-chave: diálogo, interação, ouvidorias virtuais, metodologias de análise.

(Des)caminhos iniciais

Para Morin (2010) o conhecimento não nos leva a uma verdade absoluta, ao contrário, nos conduz a um diálogo permanente com a (in)certeza. Imersos nesse contexto, em constante mudança, (re)tecer reflexões sobre os fenômenos que acontecem durante a nossa jornada é uma aventura desafiadora. É, aceitar, ainda, que as (re)ligações feitas são apenas um, dentre tantos outros caminhos possíveis.

[1] Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM/PUCRS. Bolsista CAPES e membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (GEACOR/CNPq). Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas (PUCRS). E-mail: francielle.falavigna@gmail.com.

[2] Pós-Doutorado em Comunicação pela Universidade da São Paulo. Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – FAMECOS/PPGCOM/PUCRS. Vice-Presidente da Abrapcorp 2016-2018. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - GEACOR/CNPq. E-mail: cscrofer@gmail,com/scrofer@pucrs.br.

Essas considerações nos levam a (re)pensar os espaços de diálogo e interação, aqui, denominados como Ouvidorias Virtuais, atentos ao presente vivido, no qual “os indivíduos, em suas interações, produzem a sociedade, que produz os indivíduos que a produzem (MORIN, 2011, p. 87).

Refletir, portanto, sobre o diálogo e a interação no contexto das Ouvidorias Virtuais, especialmente em suas modalidades ressignificadas – protagonizadas pela emergência [e efervecência] das mídiais sociais –, envolve ‘um dar se conta’ (grifo nosso) da complexidade do mundo em que vivemos, cujo presente é passageiro, em constante evolução e (re)significação. O desafio é, portanto, aceitar que as quebras/rupturas paradigmáticas são inerentes à contemporaneidade, marcada notadamente pela flexibilidade, reconfiguração dos tempos, dos espaços organizacionais e das relações que neles se estabelecem e/ou são (des)construídas.

As organizações, como as interações que delas emergem, são (re)tecidas pelas relações e pelo diálogo e pelos processos comunicacionais postos em significação, constituindo-se em um “[...] sistema vivo, (re)tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos [...]” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 2).

De acordo com França (2006), o processo comunicativo, em um sentido mais amplo, é “uma situação de co-presença e mútua afetação, vivida através da materialização de formas simbólicas (gestos significantes)” (FRANÇA, 2006, p. 78). Wolton (2010), por sua vez, entende que a comunicação se estabelece pela relação entre os sujeitos, uma vez que “a informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa” (WOLTON, 2010, p. 12).

Concordamos, ainda, com o referido autor, quando relata que “[...] na comunicação, o mais simples tem a ver com as tecnologias e mensagens, enquanto o mais complicado tem a ver com os homens e as sociedades” (WOLTON, 2010, p. 13).

Essas aproximações, ainda que preliminares, justificam nosso interesse em refletir sobre os processos de interação e diálogo no contexto das Ouvidorias Virtuais[3], uma vez

[3] A expressão Ouvidoria Virtual foi criada em 2005 para designar as modalidades disponibilizadas nos sites/portais das organizações para interagirem virtualmente com seus públicos e que normalmente eram identificadas como Fale Conosco, Contato, Contato e/ou Ouvidoria. Foi assumida no Projeto sobre as Ouvidorias Universitárias [SCROFERNEKER, PQ/CNPq 2008-2011). Na pesquisa sobre as Ouvidorias Virtuais

que corroboram a postura vigente em que, cada vez mais as organizações estão inseridas em espaços de comunicação digital 'tentando' comunicar-se [e relacionar-se] com os seus públicos[4].

Comunicação, interação e diálogo: (re)pensando dimensões...

As reflexões de França (2006) e de Wolton (2010), sobre um sentido mais amplo da comunicação como "situação de co-presença e mútua afetação [...]" (FRANÇA, 2006, p. 78), de compartilhamento, sedução e convicção (WOLTON, 2010), axiliam-nos a entender que a Comunicação [organizacional] digital assume 'novas' [grifo nosso] possibilidades, especialmente ao implicar a compreensão das "[...] interações, e [...] trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos [...]" (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 7).

Assim, se a apropriação de diferentes plataformas que compõem as mídias/redes sociais pelas organizações busca/pretende (re)estabelecer/consolidar o relacionamento com os seus públicos, semelhantemente ao pretendido/esperado pelas dimensões tradicionais da comunicação, àquelas estabelecidas presencialmente, é necessário que reflitamos sobre as interações estabelecidas espaços virtuais, uma vez que se caracterizam como modalidades e/ou possibilidades de comunicação.

Para Wolton (2010, p. 12), "o desafio é menos de compartilhar o que temos em comum do que aprender a administrar as diferenças que nos separam", especialmente, porque assume relevância (re)pensar a comunicação num contexto em que informação e tecnologia adentram as condições necessárias para que os indivíduos se comuniquem e interajam por meio da negociação e da convivência.

dos Hospitais Universitários, com a 'entrada' das mídias sociais, inicialmente com o twitter e posteriromente, com o facebook, a renomeamos como ouvidorias vituais ressignificadas (SCROFERNEKER, 2012).

[4] Esse artigo é um recorte do Projeto de Dissertação intitulado, provisoriamente, "As organizações como (re)construções discursivas nos níveis de interação mediados pelo computador", de autoria de Francielle Benett Falavigna, sob orientação da Prof.ª Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Trata- se, ainda, de um estudo construído no âmbio do Projeto PQ/CNPq – "As ouvidorias virtuais (re) significadas em organizações brasileiras: desenvolvimento de metodologia de análise dos diálogos nas mídias sociais", coordenado pela referida orientadora e coordenadora do Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (GEACOR/CNPq).

Ao considerarem as redes sociais na Internet/RSIs como redes de relacionamento, Santaella e Lemos (2010, p. 50), destacam que “a finalidade das redes sociais virtuais é prioritariamente a de promover e exacerbar a comunicação, a troca de informação, o compartilhamento de vozes e discursos”. Em plataformas, como o *Facebook* e o *Twitter*, assim como pelos sites/portais, são possíveis novas ‘tentativas’ [grifo nosso] de interação e comunicação entre os públicos e as organizações.

Sobre o ciberespaço, como ambiência de virtualidades dessas novas ‘tentativas’ [grifo nosso] de interação e comunicação, Santaella (2007, p. 176) afirma que “o que caracteriza prioritariamente o ciberespaço, [...] é a habilidade para simular ambientes dentro dos quais os humanos podem interagir, ambientes, aliás, que só funcionam como tal pelo agenciamento do visitante”. Para a autora, o ciberespaço é, antes de tudo, caracterizado pelas práticas sociais em movimento, que dominam e definem a sociedade na ambiência digital (SANTAELLA, 2007). Essas práticas, pontualmente compartilhadas pelas tecnologias digitais, tornam, [eventualmente], os processos de interação possíveis.

Primo (2011, p. 143), ao tratar sobre os processos de interação que, eventualmente se estabelecem no contexto organizacional, adverte que “[...] grande parte dos textos sobre “interatividade” [grifo do autor] [...], se resumem a listar características técnicas dos programas, citando somente links, botões, que brilham e soam ao serem clicados e que oferecem um ou outro controle ao internauta”.

Ainda de acordo com o referido autor, “interagir não é apenas apontar e clicar” (PRIMO, 2011, p. 143). Tal modalidade de interatividade é entendida pelo mesmo autor como reativa (PRIMO, 2011, p. 149-150).

> Enquanto as interações mútuas se desenvolvem em virtude da negociação relacional durante o processo, as interações reativas dependem da previsibilidade e da automatização nas trocas. [...] Logo, entende-se que a interação reativa é marcada pelo disparar de *potenciais* [grifo do autor].

É possível afirmar, ainda, que que tal configuração afeta diretamente o modo como se comportam os indivíduos frente às relações/interações sociais nas mais diferentes dimensões. Para Santaella (2007), o espaço virtual, como nova possibilidade de relação/interação é global e pluridimensional.

> Um espaço que não apenas traz, a qualquer indivíduo situado em um terminal de computador, fluxos ininterruptos e potencialmente de informação, mas também lhe permite comunicar-se com qualquer outro indivíduo em qualquer outro ponto da esfera terrestre (SANTAELLA, 2007, p. 177).

Sob essa perspectiva, é possível inferir que é pelas interações [e conexões humanas] que os indivíduos são, não somente capazes de (re)interpretar/(re)conhecer o mundo, como também atribuir subjetividades, (re)construindo suas (in)certezas sobre uma nova realidade.

A ambiência digital está, pois, sob efeito da "efemeridade, do fugaz, fugidio, aparecimento e desaparecimento – em função de segundos de toques de dedos apressados" (SANTAELLA, 2007, p. 178). Tudo se conecta e interage, sob diferentes níveis, (re)criando novas ordenações e organizações sociais.

Por uma metodologia de análise dos diálogos/interações nas Ouvidorias Virtuais

Todo estudo é um aventurar-se no (des)conhecido. É, igualmente, um (re)visitar, um (re)conhecer, um (re)desenhar das tramas que são, continuamente, (re)tecidas pelos autores e pelos diálogos que se estabelecem durante o percurso. Dito isso, propomo-nos a (re)desenhar as [possíveis] tramas de análise dos diálogos/interações no contexto das Ouvidorias Virtuais recorrendo às dimensões sugeridas por Oliveira (2016) e os níveis de interação de Primo (2011).

Ao discutir/refletir sobre esses processos de diálogo e interação no contexto organizacional, Oliveira (2016) afirma que a dimensão da interação remete ao reconhecimento da alteridade. A autora também afirma que "[...] é possível considerar a comunicação como o resultado da construção de sentido que se dá naação e na interação (trocas simbólicas) que recheiam as relações entre sujeitos organizacionais" (*ibidem*, p. 65).

Ao assumir a comunicação como resultado dos processos de interação entre os sujeitos, a autora (OLIVEIRA, 2016) propõe três dimensões possíveis para o diálogo: dialógica instrumental/informacional, que não produz interação e diálogo, dialógica estrategicamente gerida, quando a organização faz parte das trocas, porém, "tenta manter o controle sobre o diálogo, definindo o número de réplicas e tréplicas" (OLIVEIRA, 2016, p. 171) e dialógica espontânea, o que implica conceber que as construções de sentido sejam frutos da interação e ação não planejadas entre os sujeitos organizacionais.

Com base nessas proposições (OLIVEIRA, 2016) e nos conceitos, já apresentados,

de interatividade, defendidos por Primo (2011), propomos um (re)desenho [possível] das tramas que possibilitam uma análise metodológica dos diálogos/interações nas Ouvidorias Virtuais. Assumimos, portanto, a possibilidade de incluir uma quarta dimensão de diálogo/interação: o nível dialógico instrumental/informacional reativo.

Trata-se de uma ampliação metodológica que considera que, apesar das interações, em contextos específicos, apresentarem características predominantemente reativas, podem, de acordo com o contexto, evidenciar, ao mesmo tempo, intenção ao estímulo do diálogo, ainda que caracterizado pelo envio de respostas prontas e/ou repetidas.

Desse modo, as afirmações de Oliveira (2016) e Primo (2011) em complementaridade, dão conta de que os sujeitos, pelas relações/interações, tendem/podem se (re)organizar e se realizar pela força do diálogo em diferentes níveis, assumindo nova natureza como interlocutores, uma vez que os mesmos são "[...] produzidos nos e pelos laços discursivos que os unem" (FRANÇA, 2006, p. 77).

(Re)pensar metodologias que possibilitassem analisar os "diálogos" [quando efetivamente ocorrem] no ambiente virtual tornou-se um desafio, por entendermos que as organizações ainda não evidenciam clareza sobre o que significa estar nessa ambiência.

Para Côrrea (2016, p. 60),

> A percepção coletiva de que vivemos numa sociedade envolvida pelo digital é constantemente evidenciada pela mídia, pelo comportamento dos grupos sociais influenciadores de opinião, por estímulos de consumo e por sucessivas ondas de novidades e símbolos. Não obstante, sabemos que muitas organizações ainda permanecem cultural e estrategicamente fincadas em processos mais tradicionais, hierarquizados e unidirecionais no que se refere à comunicação, ao relacionamento e à estrutura de suas atividades. Nem todos andam no mesmo ritmo, e é aqui que se concentra a maioria significativa das empresas. E é aqui, também, que estão os desafios.

Para Bueno (2009) a comunicação online não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, mas cria espaços de convivência, redimensiona hábitos de consumo e circulação de informações e, sobretudo, potencializa, para as empresas, oportunidades inéditas de negócios (BUENO, 2009, p. 79). Enfatizamos que são observações, constatações e inquietações que desde já nos revelam inúmeras possibilidades de análises e de desdobramentos da (na) pesquisa, visto que as organizações se inserirem nesses novos ambientes de convivências (LEMOS, 2011) buscando legitimidade, visibilidade e

proximidade de/com seus públicos (SCROFERNEKER, AMORIM, LOFRANO e FONTOURA, 2012).

Para Gabriel (2010, p. 202), “tanto as redes sociais como as mídias sociais em sua essência não têm nada a ver com a tecnologia, mas com as pessoas e conexões humanas”, subsidiando-se no fato de que, um viés puramente técnico “não dá conta dos desafios contemporâneos que emergem nos [dos] diferentes cenários, que se impõem a partir das novas concepções de sujeitos e de organizações” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 11).

As duas modalidades de interação propostas por Primo (2011) – reativa e mútua –, corroboram com essas aproximações, pois esta perspectiva defende que o diálogo/comunicação se estabelecem mutuamente e, não ao contrário. Por outro lado, um eventual [e possível] predomínio de interação reativa (PRIMO, 2011) e uma postura pautada na retroatividade entre estímulos e reações (OLIVEIRA, 2016), apresentam uma configuração que se dissocia de uma comunicação e interação mútua efetivas – naturalmente dependentes da negociação, do relacionamento e do diálogo.

Essas aproximações justificam nosso interesse em investigar e (re)pensar o diálogo e a interação no contexto das Ouvidorias Virtuais, pois as especificidades do processo comunicacional na ambiência digital revelam que os sentidos, colocados em disputa pela força do diálogo, (re)significam-se, ao passo que os discursos organizacionais são (re)construídos nos níveis de interação.

Algumas considerações...

Concordamos com Martino (2015, p. 9) quando afirma que “É quase um exercício de imaginação pensar o cotidiano sem a presença das mídias digitais”. Contudo, adverte que, “Pensar as mídias digitais exige um trabalho constante de autoanálise para evitar a tentação do “ano zero”, no sentido de pensar que tudo mudou, assim como a perspectiva de que tudo continua igual, apenas em outro ambiente (MARTINO, 2015, p. 10, grifo do autor).

Diferentemente das mídias analógicas, as mídias digitais se caracterizam por possibilitar a transformação de dados em sequências de números interpretados por um computador o que por sua vez, “gera uma série de características específicas” (MARTINO, 2015, p. 11), materializada em conceitos-chave.

Santaella (2004), também sobre a (re)significação das [novas] tecnologias, ressalta que as interfaces entre homem máquina, especialmente nas configurações informacionais via rede, geraram profundas mudanças nos tradicionais modos de compreender a interatividade. De acordo com a autora, “os dispositivos tecnológicos para a interação homem-máquina são incorporados à vida humana como uma segunda natureza” (SANTAELLA, 2013, p. 33).

As reflexões apresentadas nos auxiliam discutir/(re)pensar a comunicação a partir da noção do diálogo e da interação no contexto das Ouvidorias Virtuais. A perspectiva de que o diálogo, na verdade, é um espaço comum, atribuída por Marcondes Filho (2008), vai ao encontro da abordagem sobre a qual nos propomos (re)pensar. Para o autor, “Além das palavras emitidas, circulam sensações, emoções, desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de ‘coisa comum’” (*ibidem*, pp. 25-26, grifos do autor). Para tanto, o processo comunicativo, em contextos específicos, a partir da relação/interação entre os seus interlocutores, faz imprimir/circular sentidos e significados sempre distintos daqueles que ocorrem em outro dado contexto.

Assim, a comunicação fundada pelo diálogo, constitui-se em um processo social capaz de atribuir e (re)construir sentido ideológico, seja na relação/interação oral, escrita e/ou mediada pelo computador.

Avaliar e (re) avaliar continuamente a apropriação das plataformas de mídias/redes sociais pode indicar um avanço no que se refere ao real entendimento destes espaços como possibilidades de se constituírem como Ouvidorias Virtuais (re)significadas.

Esperamos que essas reflexões possam contribuir sinalizando a necessidade de conhecimento e reflexão crítica sobre as plataformas de mídias/redes sociais e as práticas de comunicação na ambiência digital, com base em uma perspectiva complexa, sem a qual acreditamos não ser possível concretizar interações que efetivamente sejam comunicação.

Referências

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

FRANÇA, V. V. Sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, C.; FRANÇA, V. (orgs.). **Na mídia, na rua**: narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital.** Conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

MARCONDES FILHO, C. **Para entender a comunicação:** Contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARTINO, Luiz Mauro Sá. **Teorias das mídias sociais**: linguagens, ambientes e redes. 2ª edição. Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 2015.

MORIN**,** Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2011.

_____. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

OLIVEIRA, R. F. (2016). **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica -** Teciturας e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale. Disponível em http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/. Acesso 3 de fev. 2018.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador:** comunicação, cibercultura, cognição. 3ª edição. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SAAD CORREA, Elisabeth. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016, p. 59-76.

SANTAELLA, Lucia. Espaços líquidos da mobilidade. In: SANTAELLA, Lúcia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SANTAELLA , L. **Intersubjetividade nas redes digitais:** repercussões na educação. In: PRIMO, Alex (Org.) Interações em rede. Porto Alegre: Editora Sulina, 2013, PP.33-47.

_____. **Navegar no ciberespaço:** perfil cognitivo do leitor imersivo. São Paulo: Paulus, 2004.

SANTAELLA , L.; LEMOS, R. **Redes sociais digitais:** a cognição conectiva do Twitter. São Paulo: Paulus, 2010.

SCROFERNEKER, C.M.A. AMORIM, L.R.de, SOUZA, Larissa Lofrano, FONTOURA, Fabiano Brum. **Ouvidorias virtuais de Hospitais Universitários:** lugar de comunicação ou espaços de incomunicação? Anais do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom. Disponível em:http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-2211-1.pdf. Acesso 3 fev. 2018.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florzack. Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista Famecos:** mídia, cultura e tecnologia. Disponível em: http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/24447. Acesso 3 fev. 2018.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010.

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO NA INOVAÇÃO: HUMANIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Luciano Nunes Suminski[1]

Resumo

Na gestão da Comunicação Empresarial, seja em ambientes tradicionais ou criativos, é preciso levar em consideração a complexidade dos aspectos sociais, culturais e econômicos, principalmente quanto ao indivíduo e a sua relação com os grupos, tornando necessária a criação de indicadores de monitoramento do comportamento individual e coletivo dentro desses ambientes. Este artigo considera que a Mensuração de Resultados em Comunicação é uma possibilidade real e promissora para o entendimento das múltiplas transformações impulsionadas pelos avanços tecnológicos, e estabelece relações entre a teoria e a prática do assunto em ambientes de Inovação. Para isso, contempla a atuação das Startups, consideradas empresas abertas ao aprendizado e às incertezas, e que podem vir a representar um laboratório de experimentação sobre as novas práticas organizacionais com relação à busca de resultados.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Comunicação Empresarial. Inovação. Mensuração de resultados. Startups.

Introdução

A criação e o desenvolvimento de projetos de Comunicação, que alcancem resultados legítimos e reconhecidos, é cada vez mais complexa quanto à variedade multidisciplinar dos recursos e possibilidades de Comunicação disponíveis, principalmente quando se leva em conta que constantes avanços tecnológicos acabam estimulando a mudança de

[1] Professor do Curso de Relações Públicas da UniRitter Laureate International Universities. Mestre em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS. Especialista em Marketing formado pela Escola de Administração da UFRGS. Relações Públicas formado pela Faculdade de Comunicação Social (FAMECOS) da PUCRS. Membro do Grupo de Pesquisa em Ensino e Prática de Comunicação - GEPEPcom, sob coordenação da Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura (PUCRS).

comportamento dos *stakeholders*[2]. O objeto de estudo deste artigo são as relações entre a Mensuração de Resultados em Comunicação e os ambientes de Inovação, representados pelas práticas organizacionais das Startups.

Considerando a economia global em constante movimento, impulsionada por interesses sustentáveis, pela Inovação e a criatividade, vale salientar o papel fundamental do sujeito dentro das organizações, de como ele é percebido e quais são as dimensões que relacionam seu desempenho com os resultados financeiros quando se pensa nos objetivos dessas organizações. Sobretudo em ambientes de Inovação, onde os aspectos humanos são ainda mais valorizados.

E, quando se trata de Inovação, as Startups são empresas que representam esse contexto de desafios e compreensões a serem definidas, principalmente quanto à Comunicação. São empresas que necessitam de sensibilidade e perspicácia para acompanhar as principais tendências e descontinuidades econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais. Conforme Terra (2012, p. 19), "[...] as empresas mais inovadoras do mundo sabem que é necessário ter um processo sistêmico, deliberado e contínuo para identificar as grandes oportunidades para inovar e se diferenciar no mercado".

Os investimentos em projetos e ações de Comunicação são encontrados mesmo dentro do orçamento de pequenas organizações. Como acontece em grandes empresas, com histórico de pesquisa e planejamento na área, em certos momentos se deparam com a dificuldade de mensurar os resultados e a efetividade das atividades de Comunicação, e seus consequentes investimentos financeiros.

Yanaze (2010, p. 96) destaca que "[...] o ponto crucial para que o dinheiro destinado à Comunicação passe a ser visto como investimento é a clara definição de quais e quantos serão os benefícios futuros, e quando eles advirão". Esta reflexão pressupõe que no cotidiano dos profissionais de Comunicação, é comum ter que enfrentar dificuldades em justificar os investimentos que solicitam, pela falta de indicadores tangíveis para mensurar os resultados de suas iniciativas.

O desafio dessa abordagem teórica consiste, então, na realização de uma análise dos conceitos de Mensuração de Resultados em Comunicação aplicados em ambientes de

[2] Segundo Kunsch (2003), *stakeholders* são pessoas ou grupos "lincados" a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. Cada organização necessita e deve sempre identificar e descobrir quais são os seus públicos estratégicos.

Inovação, especificamente em Startups. E, nesse contexto, o quanto essas empresas, que possuem características muito específicas de administração e gestão da Comunicação, necessitam da compreensão dos estudos atuais sobre o comportamento e os relacionamentos nas interações mediadas pela tecnologia.

As noções de Comunicação adotadas neste estudo estão amparadas na visão de Bueno (2009), que trabalha com o conceito de Comunicação Empresarial. O autor adota um conceito para Comunicação Empresarial que considera abrangente e que dá conta de todo o processo de relacionamento da organização com os seus *stakeholders*. Assim:

> [...] entendemos Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como: Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2009, p. 4).

A Comunicação Empresarial constitui-se em um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Bueno (2009, p. 10) entende que "[...] a Comunicação Empresarial se estrutura para usufruir das potencialidades das tecnologias, para respaldar-se em bancos de dados inteligentes, para explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, para maximizar a interface entre as empresas e a sociedade". Em um novo cenário social e mercadológico, "[...] a Comunicação Empresarial integra o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e filosofia ao chamado 'capital intelectual' das organizações" (BUENO, 2009, p. 10).

Em tempos onde a ubiquidade das tecnologias está mudando a forma de interagir, e condicionando os relacionamentos, empresas e governos passam a perceber o conhecimento e a informação como um importante elemento econômico. Assim, o estudo sobre a Mensuração de Resultados em Comunicação, que tem solidificada a sua relevância, necessita se adaptar constantemente aos novos ambientes de negócios.

Estabelecer relações entre a Mensuração de Resultados em Comunicação com os ambientes de Inovação pode vir a representar um reflexo de padrões importantes das mudanças conceituais e práticas nessa área de estudo. O objetivo geral desse artigo é refletir sobre os conceitos que envolvem a Mensuração de Resultados em Comunicação no contexto dos ambientes de Inovação, contemplando a atuação das Startups. Seus objetivos específicos são: analisar as abordagens sobre Cultura Organizacional, presentes na Comunicação Empresarial, e a relação com as situações de desordens, incertezas e

desequilíbrios presentes em ambientes de Inovação; e abordar a contextualização da humanização e a sustentabilidade, dentro da perspectiva da mensuração de Resultados em Comunicação.

O foco na realidade das empresas que se desenvolvem em ambientes de Inovação, especificamente as Startups, delimitando o estudo às práticas e investimentos em Comunicação, se justifica pela relevância mercadológica dessas organizações, que são criadas e desenvolvidas em cenários instáveis, muitas vezes com ciclos curtos de existência. Assim, busca-se também o entendimento de como estes cenários condicionam e punem as organizações que não tenham a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças de comportamento e consumo da sociedade.

De acordo com Ries (2012, p. 7), "[...] empreender é administrar. Uma Startup é uma instituição, não um produto, assim requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza". Ries afirma que estratégias sólidas e pesquisas de mercado podem não ser suficientes para o sucesso de uma Startup, e justifica a adoção de métodos tradicionais da administração, sem qualquer adaptação, como fator influenciador do fracasso da maioria dos empreendedores que lançam novas Startups no mercado.

Para as Startups, que precisam se adaptar a cenários de riscos e incertezas, cabe ampliar a compreensão dos relacionamentos com seus *stakeholders*, percebendo as mudanças de comportamento e hábitos de consumo de clientes e usuários[3], e se envolvendo em situações e experiências onde se desenvolve a maioria dos negócios de Inovação.

Mensuração de Resultados em Comunicação em cenários de incertezas

A competitividade acirrada, que caracteriza as relações mercadológicas atualmente, impulsiona as empresas para que tenham controle sobre as suas áreas de negócio e quanto aos investimentos realizados, pois só assim é possível que se destaquem e obtenham resultados efetivos. Constantes alterações de cenários e instabilidades econômicas e políticas maximizam a importância de se manter o foco no comportamento, nos hábitos e,

[3] Neste estudo, sempre que forem utilizadas as palavras cliente, consumidor ou usuário, estas assumirão a significação do conceito de *stakeholders*, já referenciado anteriormente.

principalmente, nas tendências de consumo dos públicos de interesse.

Considerando a complexidade dos fenômenos que envolvem a Comunicação em ambientes organizacionais, a prática de pesquisas pode ser considerada um elemento essencial para ampliar o conhecimento de seus reflexos e resultados. Tanto no âmbito das relações políticas, econômicas e sociais, quanto aos aspectos que envolvem o planejamento, a execução e a Mensuração de Resultados de projetos e ações.

Segundo Yanaze (2010), a necessidade de gerar controle, métricas e dados de avaliação nas rotinas administrativas nas organizações, sobretudo com foco nas questões relativas aos investimentos em Comunicação, torna essencial a utilização e ampliação contínuas dos processos de tecnologia da informação baseados em pesquisa, com foco na busca de resultados projetados em planejamento estratégico, e não limitando o papel e a função da Comunicação dentro do negócio.

Com base nas conclusões de Yanaze (2010), percebe-se a falta de integração existente entre os setores de Comunicação com as demais áreas consideradas vitais para a obtenção de resultados dentro de qualquer organização, principalmente a área financeira. Existem variáveis não relacionadas diretamente com a área de Comunicação, que são bases estruturais e indicadores que norteiam a atuação de toda a organização, e que influenciam diretamente a obtenção de resultados gerais definidos em planejamentos estratégicos. Conforme destaca Yanaze (2010):

> [...] a falta de intimidade do comunicador com a linguagem financeira gera uma falta de comprometimento com o retorno econômico das ações. Isso porque boa parte dos profissionais de Marketing e Comunicação ainda acreditam que é impossível prever ou mensurar os resultados oriundos de suas estratégias de Comunicação. (YANAZE, 2010, p. 139).

Na busca pela compreensão dos aspectos intangíveis, quando se fala em Mensuração de Resultados em Comunicação, e estabelecendo uma relação de importância com o ambiente de Inovação das Startups, que se desenvolvem em cenários de incerteza, é possível perceber a relevância estratégica da Comunicação Empresarial. Sobretudo quando se leva em consideração que o entendimento dos públicos, como forma de otimizar os relacionamentos, e o *feedback* constante, são tendências na atuação dessas empresas, que possuem um ciclo muito intenso de aceleração e crescimento.

A definição de metas de Inovação, segundo Terra (2012), requer o entendimento preciso do ambiente mercadológico e a natureza específica da Inovação no contexto dos

negócios da empresa. O autor acredita que "[...] indicadores de outras empresas devem ser analisados e compreendidos, mas nunca copiados, pois os bons indicadores de Inovação são aqueles que estão intimamente ligados ao posicionamento e estratégia. E estes também devem ser muito específicos de cada empresa." (TERRA, 2012, p. 40).

De acordo com Kunsch (2016, p. 45), "[...] na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados". Alguns valores como ética, transparência, responsabilidade social, entre outros, que antes apenas compunham a narrativa institucional das organizações, hoje são de fato cobrados pelos *stakeholders*, como ressalta a autora:

> [...] se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou balanço social, isso pode ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado. Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando hoje por um processo interativo, no qual o receptor também se torna um emissor. (KUNSCH, 2016, p. 45).

As organizações contemplam muitos espaços onde se desenvolvem compartilhamento, convivência, conflito, negociação, etc., e parte dessas interações estão migrando para o meio digital. Segundo Primo (2007):

> [...] enquanto se comunicam, os interagentes promovem uns nos outros constantes desequilíbrios. A própria definição de seu relacionamento, estando em constante negociação, exige contínua reelaboração em vista das desestabilizações. Assim, pode-se dizer que as interações mútuas se complexificam e se desenvolvem diante do próprio desequilíbrio, sendo este um propulsor de novas atualizações. Logo, o conflito não pode jamais ser postulado como necessariamente prejudicial a um relacionamento. (PRIMO, 2007, p. 121).

Recuero (2012, p. 31) destaca que "[...] a conversação é um processo organizado, negociado pelos atores, que segue determinados rituais culturais e que faz parte dos processos de interação social". Nesse sentido, é importante que as organizações acompanhem de forma efetiva essas interações, como forma de entender o contexto estratégico onde se relaciona com os seus públicos. A autora acredita, sobre as conversações, que "[...] não se trata apenas daqueles diálogos orais diretos, mas de inúmeros fenômenos que compreendem os elementos propostos e constituem as trocas sociais e que são construídos pela negociação, através da linguagem, de contextos comuns

de interpretação pelos atores sociais" (RECUERO, 2012, p. 31). Ainda de acordo com a autora:

> [...] a conversação mediada pelo computador é mutante, transformadora e produtora de novas redes sociais. Esses elementos auxiliam a compreensão dela, mas não dão conta de sua integralidade. Práticas conversacionais características de um determinado grupo podem ser diferentes em outro grupo dentro de uma mesma ferramenta, por características específicas da rede social que a apropriou. RECUERO, 2012, p. 37).

Bueno (2014) diz ser necessário reconhecer que o trabalho desenvolvido por uma organização nas mídias sociais tem de ser avaliado, como deve acontecer também com outras atividades ou competências em Comunicação, como relacionamento com a mídia, promoção de eventos, patrocínio cultural ou esportivo, entre outros. O autor acredita que "[...] o planejamento e a gestão da Comunicação nas mídias sociais devem definir o que se espera do desenvolvimento de ações e estratégias nos ambientes virtuais interativos, porque os objetivos é que irão definir o sistema de avaliação e as métricas a serem implementadas" (BUENO, 2014, p. 153). Assim:

> [...] mensurar, avaliar e auditar são decisões que obrigatoriamente devem estar incorporadas no planejamento e gestão da Comunicação nas mídias sociais, mas é preciso avaliar cada uma das métricas, em sua essência e em sua lógica, e sobretudo alinhá-las com os objetivos das organizações, o que elas esperam conseguir com a sua inserção nestes ambientes. (BUENO, 2014, p. 154).

Essa reflexão é válida, pois quando se fala em Mensuração de Resultados em Comunicação, considerando a ubiquidade das tecnologias, muitos profissionais e organizações fazem uma associação errônea e simplista de que para mensurar resultados nesta área, basta utilizar as ferramentas disponíveis para traçar um perfil dos *stakeholders* no ambiente digital. Essa lógica simplificadora, que é impulsionada pelas múltiplas possibilidades que as ferramentas e aplicativos de quantificação de dados na internet oferecem, acaba reduzindo o valor estratégico da Mensuração de Resultados em Comunicação, que precisa considerar diferentes elementos na construção de suas métricas e indicadores.

Nesse sentido, é imprescindível considerar também os aspectos da Cultura Organizacional e do fator humano que condiciona os relacionamentos. Perceber e estudar o comportamento humano nas organizações faz parte de uma decisão estratégica e diretamente ligada à gestão, que precisa compreender a complexidade dos aspectos psicológicos, afetivos e emocionais, e a respectiva influência desses fatores no sucesso ou

estagnação dos indicadores econômicos e financeiros. Isso porque, sendo a Comunicação Empresarial um fenômeno que envolve todos os indivíduos que compõem a organização, não se pode excluir nenhum público de interesse do processo de criação de indicadores e posterior avaliação dos investimentos em Comunicação.

A Mensuração de Resultados em Comunicação, considerando os ambientes de Inovação, permite incluir o fator humano em uma investigação das experiências individuais e coletivas, geralmente ocultas nas relações cotidianas. Sugere pesquisar e planejar a aplicação de recursos no entendimento especializado de comportamentos que influenciam de forma significativa o desenvolvimento de projetos de Comunicação, tanto no ambiente digital, quanto no ambiente físico, ou *offline*.

Para Terra (2012), a Cultura Organizacional, que serve como um reflexo da maneira como as pessoas se relacionam, como se comportam, o que valorizam e o que comunicam, exerce um forte papel nos processos inovadores da empresa. De acordo com o autor, entender e promover possíveis transformações culturais faz parte dos desafios significativos e, muitas vezes, de longa duração, daqueles que lideram a gestão da Inovação nas organizações.

Nesta abordagem, segundo a visão de Morgan (2007, p. 48), "[...] quando se reconhece que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência". O autor afirma ser:

> [...] necessário compreender que as organizações e os seus ambientes estão engajados em um padrão de criação mútua, em que cada um produz o outro. Exatamente como na natureza, em que o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, os ambientes organizacionais são, de forma ampla, compostos de outras organizações. Assim, uma vez que se reconheça isso, torna-se claro que as organizações são, em princípio, capazes de influenciar a natureza dos seus ambientes. (MORGAN, 2007, p. 72).

Morgan (2007, p. 72) ressalta ainda que quando se olha para o mundo organizacional, "[...] descobre-se que, como na natureza, a colaboração é muitas vezes tão comum como a competição". Uma perspectiva ecológica que enfatize colaboração pode fazer uma importante contribuição sobre como entender e administrar as organizações.

Quando se fala em retorno de investimentos em Comunicação, dentro do contexto da Inovação, os profissionais de Comunicação são cada vez mais pressionados para que apresentem indicadores positivos em todas as etapas de aplicação de seus projetos,

fazendo com que avaliar resultados seja uma prática essencial para seu próprio reconhecimento coletivo. Trabalhar com análise de investimentos em Comunicação é um esforço contínuo, que tem como objetivo a diminuição dos riscos e incertezas, e que não pode ter a pretensão de estabelecer critérios ou métricas que sirvam como parâmetro do caminho “certo” a ser seguido.

Para Corrêa (2016), considerando a Comunicação das empresas nesse contexto atual, não existem receitas prontas nem soluções definitivas:

> [...] mutação, transitoriedade e adaptabilidade são alguns dos termos arraigados nesse cenário. Assim, não se pode falar em generalizações, de fórmulas aplicáveis a todas as organizações. Quando se trata de mundo digital e, especificamente, de comunicação digital, cada organização deve ser tratada como um caso específico, com sua própria cultura, seu comportamento, suas audiências/públicos, suas necessidades e competências de renovação e Inovação, além da capacidade de adequação dos amplos desafios da sociedade digital contemporânea àqueles de seu micromundo organizacional. (CORRÊA, 2016, p. 62).

Nesta abordagem, antes que se pretenda mudar ou interferir na Cultura Organizacional através de ações e projetos de Comunicação, as decisões estratégicas de gestão precisam investir e estabelecer padrões mensuráveis de acompanhamento dos comportamentos e do clima organizacional. Como aborda Carrieri (2014), quando diz que os estudos sobre Cultura Organizacional supõem a organização como produtora de sua cultura. Para o autor, ambas, organização e cultura, seriam homogêneas e construídas nos processos de gestão, referenciados por determinados membros organizacionais, e concentrando-se no nível microssocial da organização.

A Inovação sustentável como desafio estratégico da Comunicação Empresarial

O estímulo à criatividade e Inovação nas organizações, percebida nas experiências das Startups e nos avanços tecnológicos sustentáveis, pode servir de caminho para uma modificação na Cultura Organizacional, aderente aos novos tempos de acelerada mudança social e econômica. De acordo com Morgan (2007, p. 116), “[...] a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. O autor também contextualiza essa abordagem de integração entre os indivíduos dentro do contexto organizacional e as suas relações com o ambiente social, ressaltando que “ [...] as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que

enfatizam a importância da racionalidade. A sua legitimidade aos olhos do público depende da habilidade que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação". (MORGAN, 2007, p. 139).

Na medida em que as organizações consolidam as suas identidades, podem iniciar transformações mais amplas no contexto social a que pertencem. E isso pode estabelecer as bases para a sua própria destruição ou, então, criar as condições que permitirão a elas evoluírem junto com o ambiente (MORGAN, 2007).

Assim, considerando a amplitude desses aspectos que envolvem o ambiente organizacional, é relevante abordar alguns conceitos sobre Inovação sustentável, uma relação direta de envolvimento que leva em consideração as transformações criativas capazes de melhorar o ambiente social e ecológico do mundo. E no caso específico deste estudo, do papel das Startups no que diz respeito à Comunicação, com relação aos processos que envolvem os resultados de seus processos criativos.

Bueno (2014) acredita que para uma implementação efetiva da sustentabilidade no contexto social e econômico, se faz necessária uma mudança drástica do modelo de produção e consumo, o que não interessaria a empresas e mesmo a governos porque compromete seus lucros ou receitas. O autor, na tentativa de proporcionar uma visão ampla e compatível com a complexidade do tema, aborda como o conceito tem sido tratado de forma superficial na perspectiva de Comunicação, relatando que "em muitos casos, costuma-se reduzir o conceito de sustentabilidade à vertente ambiental ou econômica, relegando a perspectiva social a um segundo plano. Recorrentemente, empresas e governos que se proclamam sustentáveis afrontam os direitos humanos" (BUENO, 2014, p. 39). E relata que:

> [...] pode-se destacar a atitude de poderosas instituições financeiras que praticam um discurso verde ao mesmo tempo que, agressiva e irresponsavelmente, promovem a especulação e a circulação acelerada do capital, desencadeando crises globais, e assediam moralmente os seus funcionários, que têm de cumprir metas e gerar resultados difíceis de serem atingidos. (BUENO, 2014, p. 40).

Do mesmo modo, de acordo com o autor, o desenvolvimento sustentável é quase sempre assumido de maneira superficial, não necessariamente incorporado ao processo de gestão das organizações. Pois essas "[...] não evidenciam disposição para promovê-lo, porque isso significaria rever o paradigma que rege os seus negócios e porque não estão, apesar do discurso, comprometidas com o interesse público" (BUENO, 2014, p. 40). E,

contribui dizendo que a Comunicação da (e para a) sustentabilidade pode cumprir três funções básicas, todas elas articuladas e complementares:

> ela deve promover a consolidação do conceito de sustentabilidade, buscando eliminar equívocos como os que a associam a ações meramente pontuais ou que a reduzem à simples dimensão ambiental. A sustentabilidade deve ser percebida de maneira abrangente e incorporar aspectos ambientais, socioculturais, políticos e econômicos, porque, em princípio, ela deve permear todas as ações humanas, como objetivo precípuo de preservar condições ideais para que todos os cidadãos desfrutem de qualidade de vida;
> a Comunicação da (e para a) sustentabilidade, comprometida com os valores da equidade, da justiça social e da liberdade, deve favorecer a conscientização dos habitantes da Terra para os riscos inerentes ao consumo não consciente, ao desperdício das riquezas naturais e à desigualdade social. Nesse sentido, deve atentar para os direitos das minorias, o respeito à diversidade e o reconhecimento da importância das culturas e das comunidades tradicionais;
> a Comunicação sustentável não pode deixar de denunciar os desvios e abusos cometidos por indivíduos e organizações, estando empenhada em resgatar os princípios da transparência, da convivência harmônica, da solidariedade humana. Ela se funda, portanto, numa perspectiva que contempla a sustentabilidade em sua integridade, não fragmentada pela busca de resultados imediatos, com o objetivo único de reduzir custos ou de plasmar uma imagem positiva. (BUENO, 2014, p. 47).

Com o intuito de ampliar a abordagem de contextualização da humanização e a sustentabilidade, dentro da perspectiva da Mensuração de Resultados em Comunicação, vale abordar o tema da economia criativa. De acordo com o estudo desenvolvido por Oliveira (2013), a economia criativa ressalta a importância da criatividade como uma força na vida econômica contemporânea, incorporando a proposição de que o desenvolvimento econômico e o cultural não são fenômenos separados ou não relacionados, mas partem de um processo mais amplo de desenvolvimento sustentável em que ambos podem ocorrer simultaneamente. Ao mesmo tempo, a economia criativa promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

Com base no Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD, as indústrias criativas também contribuem para o desenvolvimento sustentável. Está sendo cada vez mais reconhecido o fato de que o conceito de “sustentabilidade” possui um escopo muito maior que vai além da sua simples aplicação ao meio ambiente. O capital cultural material e imaterial de uma comunidade, nação ou região do mundo é algo que deve ser preservado para futuras gerações, da mesma forma que os recursos naturais e ecossistemas precisam ser protegidos para garantir a continuação da vida humana no

planeta.

O relatório da UNCTAD (2010) também propõe que, sendo um recurso natural abundante no mundo, a criatividade é o principal insumo das atividades econômicas. A produção das indústrias criativas é normalmente menos dependente de infraestrutura industrial pesada e pode ser facilmente compatível com as regras e objetivos que visam à proteção e preservação ambiental. Para que o comércio ético possa ser sustentável, os produtores são aconselhados a focar na Inovação, e não somente buscar soluções de baixo custo. De acordo com o estudo, é necessário mais suporte para as finanças relacionadas à sustentabilidade, intensificando o empreendedorismo social. As indústrias criativas oferecem uma vasta plataforma para esse negócio ético.

Existe uma recente tendência em direção ao consumo ético. Produtores e consumidores de produtos criativos estão cada vez mais questionando o real valor cultural, econômico e ambiental daquilo que criam, compram e vendem. Nesse sentido, a UNCTAD vem disseminando a mensagem de que a criatividade e a biodiversidade são compatíveis e devem ser vistas como uma solução totalmente positiva para a promoção do uso responsável da biodiversidade mundial, ao mesmo tempo em que promove a dimensão do desenvolvimento da economia criativa.

Segundo Bueno (2009, p. 293), “[...] a Comunicação para a sustentabilidade deve, sobretudo, ter um compromisso com a ética, a transparência e não pode ficar refém de iniciativas com o intuito de mascarar a realidade”. Para o autor, a Comunicação na perspectiva sustentável:

> [...] precisa repudiar o estímulo ao consumo não consciente, reforçar a necessidade da reciclagem, da economia dos recursos naturais, chamar a atenção para o uso de materiais biodegradáveis, para a coleta seletiva do lixo, reagindo ao modelo de desenvolvimento que cria hábitos insustentáveis de consumo. (BUENO, 2009, p. 293).

Ainda na visão de Bueno (2009, p. 294), “[...] a Comunicação para a sustentabilidade deve assumir uma perspectiva transformadora, estar associada a um processo pedagógico que não se confunda com o mero adestramento ou subjugação”. E, conforme o autor, essa ideia não pode ser considerada apenas na chamada Comunicação externa, mas fundamentalmente na comunicação interna das organizações.

Especificamente com relação à Comunicação, é relevante que a organização esteja atendendo a um problema ou necessidade que venha a tornar melhor o contexto onde ela está inserida, transformando de forma positiva, algum aspecto da vida das pessoas ou do

ambiente socioeconômico. Com base nos modelos conceituais sobre Mensuração de Resultados em Comunicação, e de acordo com a perspectiva humanizada e sustentável, compreende-se que os processos praticados atualmente para avaliar investimentos em Comunicação ainda são muito tradicionais. A abordagem teórica sobre o assunto, atualmente, é caracterizada pela necessidade de um planejamento de Comunicação e posterior Mensuração de Resultados que possuem ciclos muito longos de execução e análise.

Além disso, a estratégia e os processos de Mensuração de Resultados em Comunicação, geralmente são vinculados apenas às ações de Comunicação, sem que tenham uma ligação mais focada nos *stakeholders*, em um problema ou necessidade e no ambiente social. Entende-se, portanto, que os processos de Mensuração de Resultados em Comunicação possam ser mais independentes e, com isso, mais estratégicos.

E, nesse sentido, cabe ressaltar que, nos dias atuais, a ideia de Mensuração de Resultados em Comunicação está muito vinculada à comunicação digital, restringindo o seu valor estratégico dentro da Comunicação Empresarial, que representa um contexto bem mais amplo e complexo. Por fim, propõe-se que, através de métricas mais sustentáveis, a Mensuração de Resultados em Comunicação, em ambientes de Inovação, seja um processo estratégico e independe das outras áreas da Comunicação Empresarial, e que tenha acesso, através de pesquisa (*feedback* constante) aos *stakeholders*, a um problema ou necessidade, e ao ambiente social.

Considerações

A velocidade com que se modificam os cenários que envolvem a Comunicação Empresarial, ainda não é capaz de influenciar mudanças nas práticas mercadológicas com a mesma rapidez. O que se espera, quando se fala em desenvolvimento de projetos e ações de Comunicação, seja em ambientes tradicionais ou de Inovação, é que possam ser consideradas outras variáveis até então não valorizadas de forma estratégica.

Conforme as abordagens contempladas neste estudo, é possível identificar lacunas nos ambientes organizacionais quando se fala em Inovação. Quando se pretende a Mensuração de Resultados em Comunicação, em contextos de Inovação, é preciso trabalhar a Cultura Organizacional e todos os aspectos que envolvem o engajamento das equipes que compõem e realizam os projetos e ações de Comunicação. Aceitar e trabalhar

com a incerteza é uma competência que tende a conquistar uma posição estratégica dentro das organizações, diminuindo alguns espaços existentes hoje entre o discurso e a prática das iniciativas de Comunicação.

Quanto à análise das abordagens sobre Cultura Organizacional, dentro do contexto da Comunicação Empresarial, e a relação com as situações de desordens, incertezas e desequilíbrios presentes em ambientes de Inovação, considera-se que entender mais sobre a Inovação é também conhecer mais sobre as perspectivas das organizações do futuro, observando aspectos subjetivos e emocionais de seus funcionários e, principalmente, buscando conciliar objetivos comuns dentro de um contexto social e sustentável.

Conciliar interesses econômicos e objetivos estritamente financeiros, quando se planeja ações de Comunicação Empresarial, com as necessidades humanas, sociais, ambientais, locais e sustentáveis que são cada vez mais exigidas pela sociedade em que as organizações estão inseridas é, e tende a continuar sendo por um longo período, um paradoxo. Assim, os ambientes de Inovação podem criar espaços de experimentação capazes de prover, para as organizações tradicionais, novas soluções para velhos problemas de Comunicação.

Além da necessidade de definir métricas claras e objetivas para facilitar a Mensuração de Resultados em Comunicação, a reflexão sobre os ambientes de Inovação traz também a responsabilidade de alinhar as ações de Comunicação com as práticas organizacionais. Ou seja, se para as organizações tradicionais falar uma coisa e fazer outra não pode ser considerado uma ação aceitável, quando se pensa em ambientes de Inovação isso é ainda mais incoerente. A Comunicação Empresarial dos tempos atuais precisa refletir, com transparência, os aspectos que caracterizam as práticas organizacionais, considerando também os sujeitos que a compõem. Pois só assim a Comunicação pode contribuir para melhorar o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*.

Assim, como resultado das análises realizadas neste estudo, é relevante a necessidade de flexibilização dos processos de Comunicação Empresarial que contemplem a Inovação. E não somente com relação aos processos de planejamento e as consequentes ações, mas elaborar uma definição das métricas e indicadores que possam contribuir para resultados que realmente irão beneficiar a organização, dentro de um novo contexto social e econômico. Ou seja, é preciso, também, repensar o conceito de resultado, e para onde a busca atual está guiando a maioria das organizações, considerando como aspectos

relevantes, neste processo de Mensuração de Resultados em Comunicação, a sustentabilidade e a humanização.

Referências

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup:** manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BROWN, Tim. **Design thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** alinhando teoria e prática. Barueri: Manole, 2014.

_____. **Comunicação empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

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

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

NAÇÕES UNIDAS. Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). **Relatório de economia criativa 2010:** economia criativa, uma opção de desenvolvimento. Brasília, DF: MINC; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAUJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2013. E-Book.

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

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede:** comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina, 2012.

RIES, Eric. **A startup enxuta:** como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

TERRA, José Cláudio et al. (Org.). **10 dimensões da gestão da inovação:** uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, O.; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação:** avaliação e mensuração. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

O algoritmo do Facebook impulsiona estratégias de Relações Públicas Digitais?

Carolina Frazon Terra[1]

Resumo

Por meio de pesquisa bibliográfica acompanhada de exemplos reais originados de amostragem não probabilística intencional, o artigo trata da possibilidade de uso de estratégias de Relações Públicas Digitais como uma alternativa ao bloqueio imposto pelo algoritmo do Facebook às *fanpages*. Repleto de casos por toda a sua extensão, o artigo se inicia pela conceituação do algoritmo, passando pela caracterização das RP Digitais, depois em como se utilizar destas últimas para compensar os entraves impostos pelo Facebook e por fim, as considerações finais.

Palavras-chave: algoritmo; Facebook; Relações Públicas Digitais.

Muito se fala nas mídias sociais e na imprensa a respeito da diminuição do alcance orgânico[2] das *fanpages* diante de suas audiências em função das restrições impostas pelo algoritmo do Facebook. A ideia desse artigo é explicar o que é o algoritmo e como a prática das Relações Públicas Digitais são uma alternativa para minimizar o impacto causado pelas medidas tomadas pela plataforma.

A metodologia utilizada para sustentar o estudo é a pesquisa bibliográfica acompanhada de exemplos reais originados de amostragem não probabilística intencional. Segundo Mattar (APUD OLIVEIRA, 2001, p.2) a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Curwin e Slater (APUD OLIVEIRA, 2001, p. 5) alegam que uma pesquisa com amostragem não probabilística bem conduzida pode produzir resultados satisfatórios mais rápidos e com menor custo que uma

[1] Doutora e mestre em Ciências da Comunicação, pela ECA-USP. Professora de cursos de pós-graduação na USP, ESPM, FAAP e FIA. Pesquisadora do grupo Com+ USP (http://grupo-ecausp.com/commais/). Possui também uma consultoria de mídias sociais. E-mail: contato@carolterra.com.br.

[2] Na página Facebook para Empresas, o alcance orgânico refere-se: "(...) a quantas pessoas você pode atingir de graça no Facebook com suas publicações nas Páginas" e a plataforma reconhece que o diminuiu, porém, alegando que para melhorar a experiência do usuário e não para ganhar dinheiro das marcas. Veja aqui: https://www.facebook.com/business/news/BR-Alcance-organico-no-Facebook-suas-duvidas-respondidas. Acesso em 20/02/2018.

pesquisa com amostragem probabilística. Em nosso caso, selecionamos exemplos de organizações, colaboradores e influenciadores, de maneira intencional, de forma a ilustrar as nossas suposições, confrontando-as com a pesquisa bibliográfica disponível no artigo.

O algoritmo

De maneira simplista, Raposo define algoritmo (2017, p. 154): “De modo geral, um algoritmo pode ser definido como um conjunto de etapas para se executar determinada ação, um tipo de especificação para lidar com problemas que consiste em passos bem definidos e aplicados como parte de um programa de computador”.

Pereira (2009), conceitua, em termos mais técnicos, um algoritmo como “(...) uma sequência lógica, finita e definida de instruções que devem ser seguidas para resolver um problema ou executar uma tarefa”.

Para se ter ideia da importância do tema, Latour (2005), em sua Teoria Ator-Rede, já afirmava que humanos e algoritmos são actantes iguais dentro da rede.

De acordo com Raposo (2017, p. 150-151):

> Google, Twitter, Facebook, Spotify, Netflix, Amazon e grandes grupos de mídia como o The New York Times e o Washington Post fazem uso recorrente de algoritmos para personalizar buscas e conteúdos diariamente para seus usuários, lucrando com o oferecimento de seus dados rastreados para empresas interessadas em vender algum tipo de produto em suas plataformas.

Estaria o algoritmo presente:

> Variando nas mais diversas funções como busca, previsão, vigilância, filtragem, produção de conteúdo, recomendação, avaliação etc o fenômeno dos algoritmos digitais nos permite ver a magnitude e o elevado significado social de sua ação, levando a questionar seu papel governador na sociedade contemporânea. (RAPOSO, 2017, p. 159)

Levy (IN VASCONCELOS & SOARES, 2015) afirma que vivemos uma transição da civilização tipográfica para a civilização algorítmica em uma economia totalmente voltada para a informação e o conhecimento. O filósofo francês ainda observa que nesta situação, o homem conectado à rede coabita com uma imensa quantidade de dados sobre suas interações processadas por uma enorme força computacional.

Especificamente sobre o algoritmo do Facebook, Ribeiro (2017, 2018) destaca que se trata de um recurso utilizado para determinar o que é posto em primeiro na linha do tempo

dos usuários da plataforma na tela principal. Pariser (2011) observa que o Facebook acaba por fazer uma edição algorítimica da web, assim como o Google, com seu mecanismo de busca. E alerta (PARISER, 2011) que os algoritmos fazem com que vejamos o que queremos e, não necessariamente, o que precisamos.

Segundo Ribeiro (2017, 2018), “Estima-se que um usuário médio tenha acesso a, pelo menos, 1500 posts diários, mas que, no final, presta atenção em apenas 20% disso”. E que a plataforma Facebook faz uso de uma série de fatores, como interesses, comportamento, tempo despendido nas postagens, reações usadas, compartilhamentos, denúncias, interações etc., para definir o que vai ou não figurar na tela principal do usuário.

Seriam cinco as regras de categorização das informações para que o Facebook dispusesse conteúdo nas linhas do tempo de seus usuários, para Ribeiro (2017, 2018): 1. Família e amigos têm prioridade; 2. Se a postagem é informativa; 3. Postagens ligadas a entretenimento; 4. Multiplicidade de ideais: uma das maneiras encontradas para organizar o *feed* é a de justamente conectar usuários que compartilhem de pontos de vista semelhantes, principalmente quando se fala de ideais políticos ou religiosos. Assim, a rede observa as tendências de interação do usuário (e de seus contatos) e prioriza postagens que reflitam algo no qual o usuário também acredita. 5. Autenticidade: conteúdos falsos, *spams* e afins tendem a descer no *ranking* quando identificados ou denunciados.

Sobre o quarto ponto, a multiplicidade de ideais, há autores que tecem críticas ferrenhas aos algoritmos e esse seria um exemplo perfeito, pois ajuda a formar uma bolha informativa. É o que Pariser (2011) chamou de “filtro invisível” e “filtro-bolha”, isto é, as plataformas digitais personalizam e dirigem de tal modo o conteúdo que é apresentado ao usuário, por meio de seus algoritmos, que este enxerga apenas aquilo que lhe agrada, de modo que evita o contato com visões contrárias ou distintas à dele. Para Galvão (2016): “O fato é que o filtro bolha aprisiona os internautas a verem, ouvirem e comentarem apenas assuntos que conhecem e concordam”.

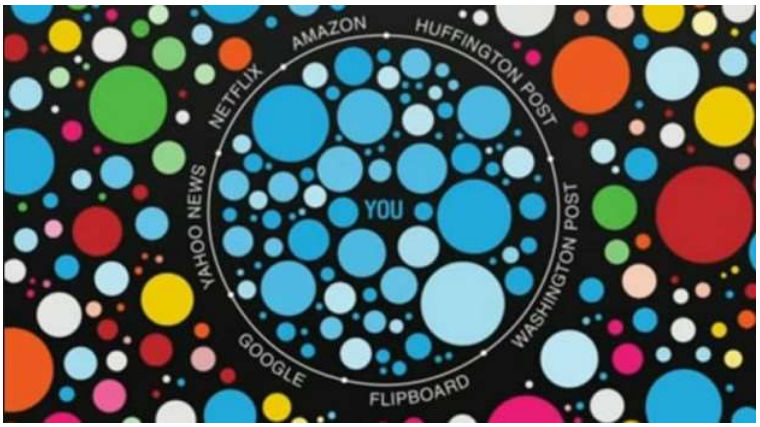


Imagem n. 1 – Representação gráfica do filtro-bolha, extraída da apresentação de Pariser (2011), no TED.

O problema do filtro-bolha é que ele não permite que se veja fora do nosso próprio círculo (ver figura acima) e que não mantenhamos o que Pariser (2011) chama de “dieta balanceada de informação”.

Linha do tempo do algoritmo do Facebook

A empresa de marketing de conteúdo, Rock Content, com dados do site Buffer organizou uma linha do tempo desde o surgimento do algoritmo do Facebook, em 2013, até o ano de 2017, pontuando suas principais alterações e destaques, conforme figuras a seguir. (imagem 2 e imagem 3).

Portanto, pode-se destacar a criação do algoritmo no ano de 2013; em 2014, o Facebook passa a raquear melhor os vídeos que são inseridos diretamente na plataforma (em detrimento daqueles que eram postados no Youtube e “*linkados*” para o Facebook posteriormente) e postagens que clamavam por cliques ou eram muito promocionais também começam a perder visibilidade; em 2015, os posts de amigos começam a ter prioridade nas *timelines* dos usuários e o Facebook começa a fazer pesquisas para entender as preferências dos seus usuários.

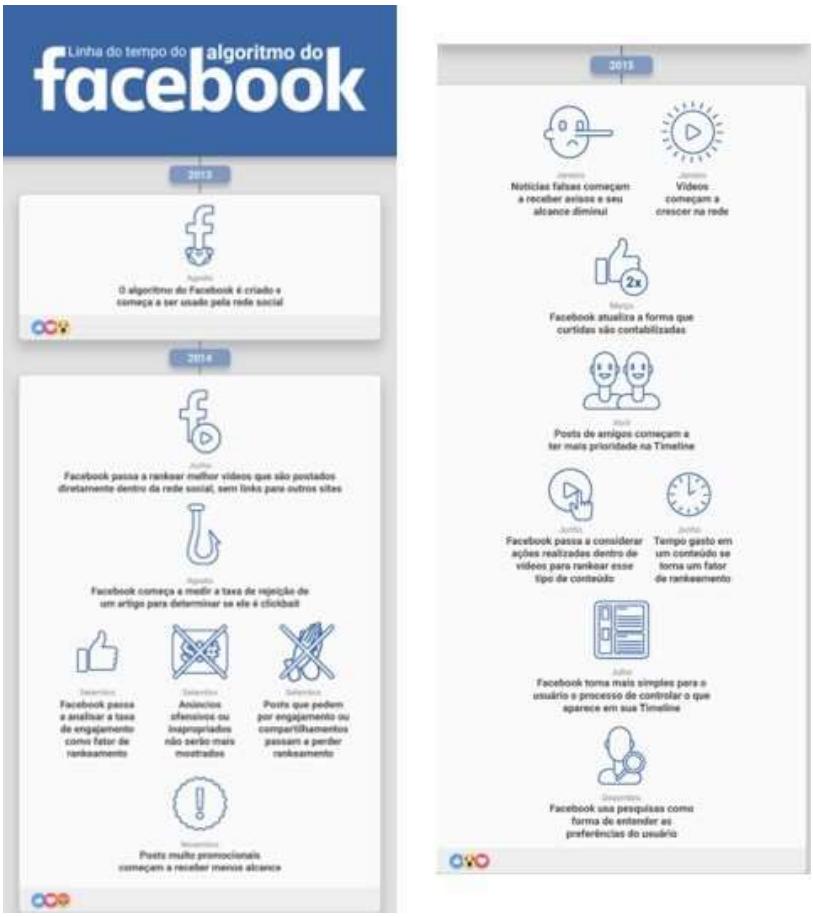


Imagem n. 2: Linha do tempo do algoritmo do Facebook (anos 2013 a 2015).
Fonte: https://marketingdeconteudo.com/algoritmo-do-facebook/. Acesso em 20/02/2018.

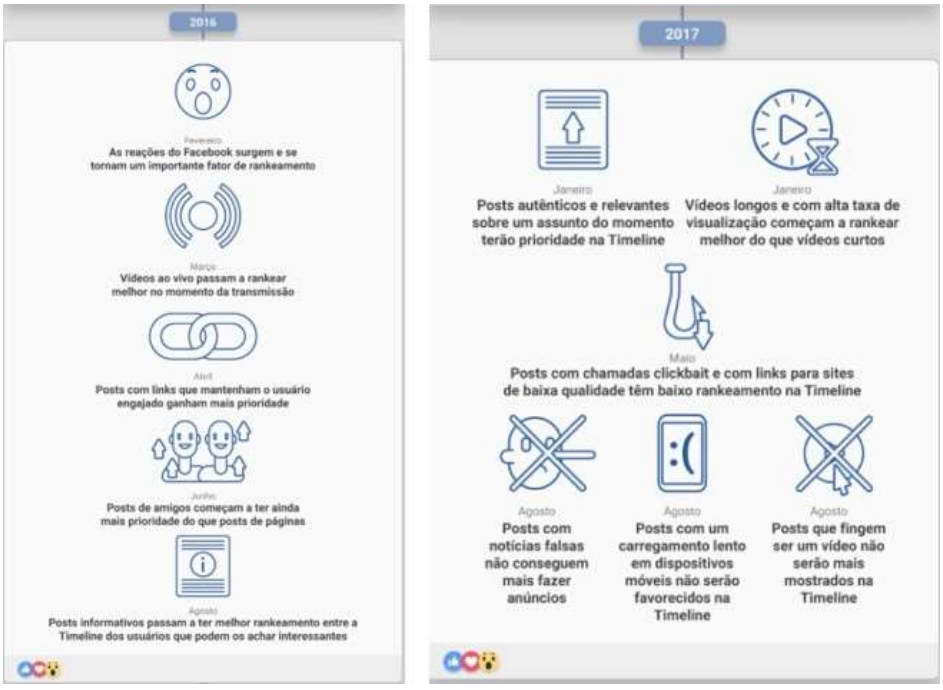


Imagem n. 3: Linha do tempo do algoritmo do Facebook (anos 2016 e 2017).
Fonte: https://marketingdeconteudo.com/algoritmo-do-facebook/. Acesso em 20/02/2018.

Em 2016, surgem as reações (e a possibilidade de se curtir uma postagem com *emojis*) e os posts de amigos e informativos ganham destaque nas *timelines*; em 2017, posts autênticos passam a ter destaque e há um movimento de combate às notícias falsas e a tudo que envolve conteúdo falso ou que *link* para ele. Vídeos também continuam em alta.

Em 2018, apesar de não termos no formato de infográfico, o Facebook anunciou mudanças mais uma vez em seu *feed*, conforme sua página "Facebook para empresas"[3]: "(...) passamos a priorizar posts que motivam conversas e interações – o que pode implicar na exibição de menos conteúdo público e de Páginas". Ou seja, a plataforma decidiu priorizar conteúdos de pessoas em detrimento de conteúdos de marcas e páginas, derrubando, ainda mais, o alcance orgânico de *fanpages*. Essa notícia motivou, por exemplo, que o jornal A Folha de S. Paulo parasse de atualizar a sua *fanpage*[4] na plataforma e causou um burburinho enorme em torno da questão. Em 2013, a rede Globo fez o mesmo anúncio[5], porém, um ano mais tarde acabou por retornar à plataforma. No entanto, a Globo fez um movimento intenso e contundente para se fortalecer enquanto plataforma digital produtora e difusora de seus próprios conteúdos com o aplicativo Globo Play[6].

Relações Públicas Digitais: o que são

Entendemos que as Relações Públicas Digitais sejam os relacionamentos estabelecidos pelas organizações com os seus mais diversos públicos no ambiente digital oportunizadas pelas plataformas de mídias sociais e pelo amplo ferramental online disponível. A esse respeito, entendemos:

> Ainda nos baseando em Lemos e Lévy (2010, p. 22), entre as principais características da cibercultura temos a liberação do polo emissor e a conexão em redes telemáticas, o que, consequentemente, cria novas relações de poder e de diálogo entre uma organização e seus públicos. Isto, transportado para o universo das relações públicas, faz com que uma nova dinâmica de relacionamento, diálogo e interação se instaure entre uma organização e seus públicos de interesse. É o que chamamos de relações públicas digitais. (TERRA, 2015, p. 106)

[3] Disponível em: https://www.facebook.com/business/news/novidades-facebook-janeiro.Acesso em 20/02/2018.
[4] Sobre a notícia de que a Folha deixaria de atualizar a sua *fanpage*: https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/02/folha-deixa-de-publicar-conteudo-no-facebook.shtml. Acesso em 20/02/2018.
[5] Disponível em: https://www.pragmatismopolitico.com.br/2013/05/rede-globo-abandona-o-facebook.html. Acesso em 20/02/2018.
[6] Seu lançamento se deu no ano de 2015: http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/10/globoplay-nova-plataforma-digital-de-videos-da-globo-e-lancado.html. Acesso em 20/02/2018.

Em ocasião anterior, chegamos a simplificar o que entendemos ser RP Digitais: "(...) atividade de mediação e/ou interação por parte de organizações ou agências (consultorias etc.) com seus públicos na rede, especialmente, no que diz respeito às expressões e manifestações desses nas mídias sociais" (TERRA, 2010, p. 101).

Dreyer (2017, p. 73), porém, entende que "(...) a área de Relações Públicas é dotada de um campo científico que engloba o digital". A autora observa que ter uma nomenclatura para RP Digitais implicaria em divisões do campo. E chama as Relações Públicas atuais de Contemporâneas (ID., p. 56): "(...) a relação entre as TICs[7] e a atividade de Relações Públicas é fundamental para comprovar que o ambiente digital contribuiu para que as Relações Públicas possam ampliar, redefinir e segmentar as formas de contato com os públicos". A autora ainda faz menção à Solis e Breaknridge (APUD DREYER, 2017, p. 71) quando fala que as mídias sociais são a reinvenção das Relações Públicas, uma vez que empoderaram uma nova classe de vozes com uma autoridade que não se pode negligenciar.

Para fins de facilitação, adotaremos aqui, nesse artigo, o termo RP Digitais e a conceituação acima descrita por Terra (2015 e 2010).

Como usar Relações Públicas Digitais para "driblar" o algoritmo

Bertocchi e Saad Corrêa (2011) apontam para a sobrecarga de informação (*information overload)* a que estamos submetidos e à medida que se torna pesada, acabamos por recorrer aos "especialistas" – humanos (a quem chamamos, muitas vezes de influenciadores) ou não - para colocar ordem e dar sentido à carga de dados gerada na rede. Para as autoras (2011, p. 3), "no cenário da Web 3.0, os algoritmos serão os grandes *experts* capazes de cumprir essa missão".

Fica evidente também para Raposo (2017, p. 156) que a avalanche informacional nos obriga a tecer escolhas e que o algoritmo ou os *experts*/influenciadores podem ser um caminho: "Com a evolução da rede, é preciso ter em mente que seremos constantemente inundados por escolhas que estarão cada vez mais personalizadas e dependentes de curadoria, seja ela humana ou não-humana". Interpretamos a curadoria humana aqui mencionada pelo autor como a prática de usar influenciadores digitais, por exemplo, como uma estratégia para emplacar um conteúdo de interesse de uma organização diante de seus públicos de interesse.

[7] Tecnologias da Informação e da Comunicação.

Se em seu próprio site de relacionamento com as marcas, o Facebook revela que diminuiu mais uma vez o alcance orgânico e que vai privilegiar postagens de amigos e familiares nas *timelines* das pessoas, uma alternativa que enxergamos para as organizações para que atinjam suas audiências é usarem seu primeiro exército de divulgação e de promoção de conteúdo: seus funcionários como embaixadores internos da marca. Outra saída seria usar os fãs da marca, abastecendo-os com conteúdos de qualidade e interesse para que estes sirvam de canais difusores de informação para outras audiências. Uma terceira alternativa é o uso de influenciadores digitais como canal de disseminação de conteúdo.

Em todos os três casos acima citados, estamos falando do uso de pessoas como transmissoras de informações e conteúdos e não *fanpages*. Não seria a velha lógica das Relações Públicas de se utilizarem de lideranças de opinião como canais de difusão de mensagens?

Assim, o primeiro passo para uma organização seria o de **mapear quem seriam os funcionários com interesse e potencial de difusão de conteúdos na rede**, verificar o interesse deles em participar e treiná-los para a função. Poderia ser uma espécie de *social media training*[8]. Formar porta-vozes comuns para as mídias sociais.

Um exemplo é a analista de marketing digital do site Vagas.com, Thayane Fernandes, que escreve artigos para o site da companhia e os compartilha em seu perfil pessoal na rede social LinkedIn. Assim, potencializa a divulgação entre sua rede de contatos, atraindo a atenção não só para si enquanto embaixadora de um conteúdo próprio, mas para a companhia que representa.

[8] Da mesma forma que treinamos executivos para serem porta-vozes para a imprensa, podemos treinar funcionários para que sejam representantes das organizações nas mídias sociais, desde que estes últimos tenham aceitado de maneira voluntária e benéfica para suas carreiras.



Imagem n. 4: Imagem do perfil de LinkedIn de Thayane Fernandes e exemplos do conteúdo que escreve para o site Vagas.com e seu respectivo compartilhamento na rede social.
Fonte: https://www.linkedin.com/in/thayanef/ e https://www.vagas.com.br/profissoes/dicas/cv-com-layout-personalizado- sucesso-ou-roubada/ . Acesso em 21/02/2018.

Um caso de sucesso que ganhou, inclusive repercussão na imprensa[9], foi o dos garis de Umuarama, no Paraná. Uma dupla de funcionários da empresa que recolhe o lixo na cidade resolveu fazer um vídeo em seus perfis de mídias sociais para orientar as pessoas sobre as melhores formas de descarte de materiais perigosos como vidros quebrados, por exemplo. O vídeo teve uma repercussão tão grande que foi compartilhado pela *fanpage* do Governo do Estado do Paraná e diversos veículos de imprensa. Depois do primeiro vídeo, os garis ganharam uma websérie editada pela própria companhia.

[9] Dois exemplos: http://g1.globo.com/pr/parana/videos/v/garis-de-umuarama-fazem-sucesso-na-internet/6248934/ e https://www.terra.com.br/noticias/brasil/catve/videos/garis-de-umuarama-criam-canal-no-youtube-e-fazem-sucesso-na-internet,8515943.html. Acesso em 22/02/2018.



Imagem n. 5: Imagens do perfil do gari e do Governo do Estado do PR compartilhando o vídeo.
Fonte: https://www.facebook.com/kennedypalmeiras/videos/10214078970278447/ e https://www.facebook.com/governopr/posts/1179874488779971 . Acesso em 21/02/2018.

Outra questão crucial estaria na **identificação de fãs e clientes extremamente assíduos e fiéis das marcas**, uma vez que estes embaixadores naturais de uma organização, em troca de vantagens, descontos, obtenção de informações em primeira mão, também poderiam ser abastecidos como informantes e serem tratados como um público de divulgação, assim como a imprensa ou os formadores de opinião nas mídias sociais.

A marca de moda praia, Líquido, publica e republica imagens de seus seguidores em seu perfil no Instagram. Assim, além de ter a sua marca exposta no perfil de suas admiradoras, também as replica como forma de mostrar que utiliza o conteúdo gerado pelo usuário como estratégia de relacionamento em seu perfil na rede social.



Imagem n. 6: Imagens dos perfis da marca Líquido no Instagram e das respectivas seguidoras que foram republicadas pela organização.
Fonte: https://www.instagram.com/liquidooficial/, https://www.instagram.com/p/BfHEHtVn6qS/?taken-by=aniinhaamoreira e https://www.instagram.com/p/BfBUGdnFyVA/?taken-by=mayarafacchini. Acesso em 21/02/2018.

Por fim, estaria dentro do escopo da área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional **selecionar influenciadores digitais** e seus respectivos portes (micro, médio ou grande) para ações de relacionamento ou mesmo pagamento, já que muitos desses públicos só trabalham de maneira remunerada.

A atriz e influenciadora digital, Fernanda Souza, fala no post a seguir sobre uma viagem e aproveita para divulgar uma promoção e um código pessoal que dá desconto aos seus seguidores. Fica evidente o caráter de relacionamento pago da ação entre a marca Hotel Urbano e a influenciadora em questão.



Imagem n. 7: Imagem do Instagram da atriz e influenciadora Fernanda Souza divulgando um código promocional aos seus seguidores.
Fonte: https://www.instagram.com/p/BeqG3JbIM1l/?taken- by=fernandasouzaoficial. Acesso em 21/02/2018.

No entanto, na ação ilustrada abaixo, a marca Paçoquita enviou um kit de produtos à influenciadora mirim Chloe e obteve, espontaneamente, divulgação em seu perfil e ampla repercussão do caso na imprensa, devido à relevância da menina no cenário brasileiro de internet.

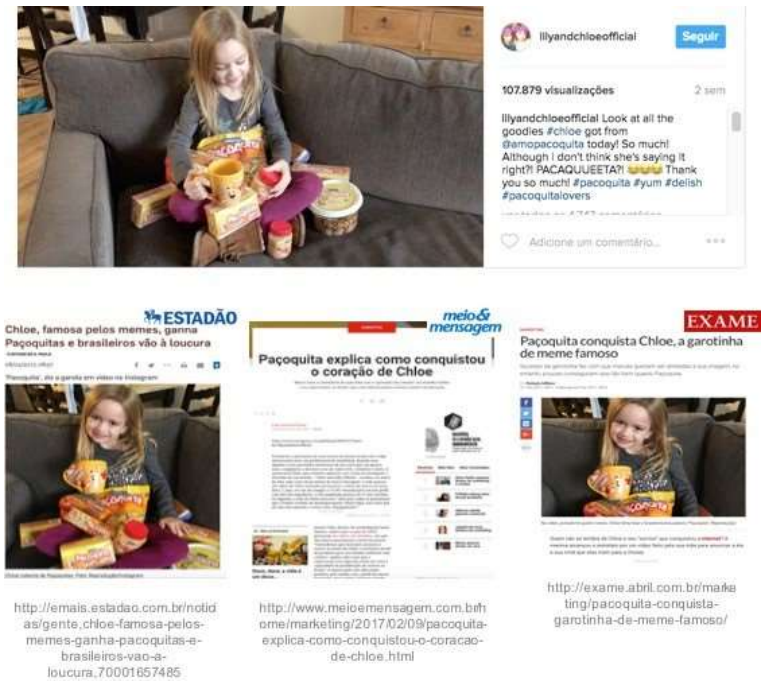


Imagem n. 8: Imagens do Instagram da influenciadora mirim, Chloe e das repercussões na imprensa brasileira.
Fonte: https://www.instagram.com/p/BQLqpmyDs1W/ e *links* acima. Acesso em 21/02/2018.

Passada essa primeira etapa de mapeamento e seleção, a próxima fase se concentraria no desenho das estratégias de relacionamento com cada público acima destacado e delineamento de que vantagens e contrapartidas cada um dos públicos de interesse ganharia com a relação (brindes, benefícios, descontos, remuneração em si etc.). Uma atribuição fundamental que se faz necessária ao profissional de RP ao trabalhar com relacionamentos digitais é a de análise de dados. Entender que relacionamentos geraram visibilidade positiva (ou não), quais deram retorno às organizações, quais reverberam nas mídias sociais e na imprensa, quais conquistaram mais clientes ou simpatizantes, entre outros indicadores e métricas.

Considerações finais

O que conseguimos notar a partir de observações empíricas e cruzamentos teóricos é que as organizações estão fazendo uso, sim, de figuras influenciadores, porém, em sua maioria, dentro de seus "muros institucionais", isto é, utilizam-se da voz de colaboradores, clientes ou influenciadores digitais porém dentro de seus perfis oficiais. O que ocorre é que o alcance orgânico já tolhido pelo Facebook e pelas demais plataformas – Instagram, Google, Youtube etc - continua "sufocado" e a marca não consegue atingir a totalidade de sua audiência.

É o caso da Nestlé que dá voz a colaboradores em seu Instagram e à Amazon que possui um perfil inteiro dedicado a contar como é trabalhar na companhia (Inside Amazon).

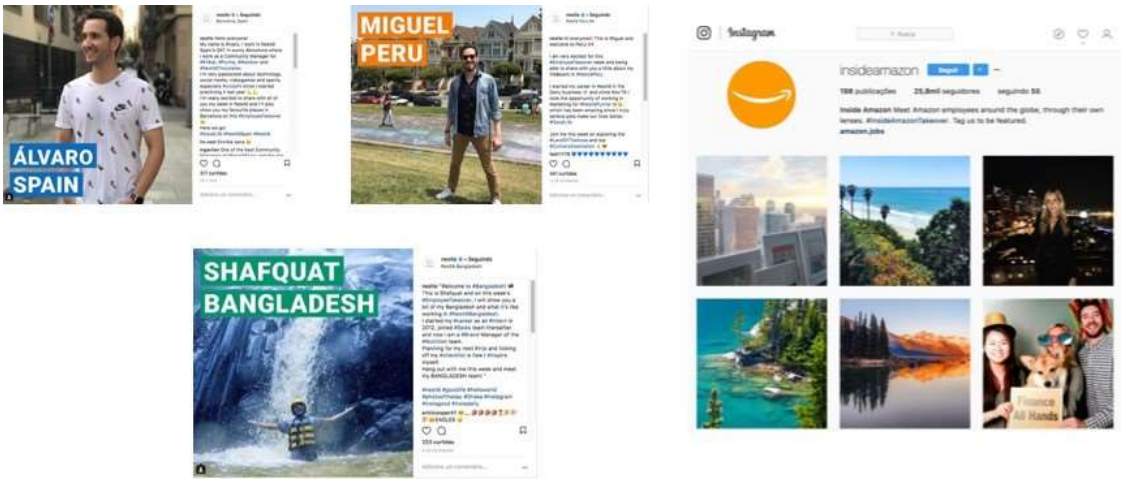


Imagem n. 9: Imagem dos perfis de Instagram da Nestlé e Inside Amazon.
Fonte: https://www.instagram.com/nestle/ e https://www.instagram.com/insideamazon/. Acesso em 21/02/2018.

Se ambas as organizações também provocassem seus funcionários para que fizessem as postagens em seus próprios perfis não seria mais genuíno e driblaria o algoritmo que tolhe e cerceia o alcance das páginas corporativas? Claro que há questões jurídico-legais a serem estudadas e pensadas mais a fundo, porém, há que se caminhar nessa direção, uma vez que o Facebook e seus pares avançam na direção de encolher o alcance e o impacto das páginas institucionais.

O exemplo abaixo é do CEO – Israel Salmen, da Méliuz, uma empresa de *cashback*[10], que compartilha e endossa os conteúdos da *startup* nas mídias sociais como forma de legitimá- los e ampliar seu alcance em função da sua rede de contatos.

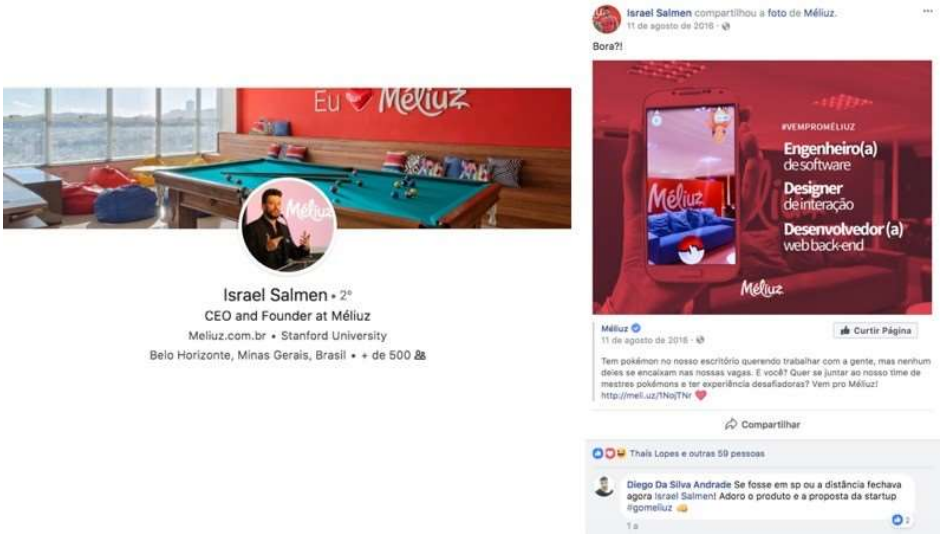


Imagem n. 10: Imagens dos perfis de LinkedIn e Facebook do CEO da Méliuz.
Fonte: https://www.linkedin.com/in/israelsalmen/;
https://www.facebook.com/israelsalmen/posts/1093930720675514. Acesso em 21/02/2018.

O que propomos aqui é que as organizações façam uso da estratégia de dar voz aos colaboradores, clientes e influenciadores digitais, porém, em seus próprios canais, em seus perfis pessoais. Assim, o algoritmo não os atinge da mesma maneira que alcança as marcas e a mensagem corporativa – que óbvia e logicamente tem de ser relevante, interessante e prestadora de serviço – tem mais chance de impactar mais pessoas sem grandes custos e usando estratégias de relacionamento, ou seja, de relações públicas digitais.

[10] *Cashback,* em inglês, significa dinheiro de volta. Segundo o próprio site (https://www.meliuz.com.br/sobre-nos) da empresa, o Méliuz é um portal que disponibiliza, gratuitamente, cupons de desconto das melhores lojas online do Brasil e devolve parte do valor gasto nas compras, direto na conta bancária de quem o utiliza.

E finalizamos (TERRA, 2015, p. 107):

> (...) Por meio do uso estratégico das lógicas do entretenimento e das experiências motivadas pelas marcas, a comunicação corporativa, antes ligada apenas ao institucional, vem tentando transformar o consumidor em fã e, com isso, construir uma imagem e uma reputação digitais por meio de ações dialógicas, interativas e participativas que culminem em seu encantamento. O resultado: uma base de fãs enorme que legitime a presença das marcas nas redes sociais. Mas, há que se pensar em estratégias não apenas de visibilidade e/ou presença, mas também de relacionamento, interação, diálogo, escuta e retorno à base de fãs e usuários de mídias sociais. Aí é que entram as relações públicas digitais.

Referências

BERTOCCHI, Daniela & SAAD CORRÊA, Elizabeth N. Web Semântica: que comunicação temos quando as máquinas também comunicam? Trabalho apresentado no **I Congresso Mundial de Comunicação Iberoamericano CONFIBERCOM, 2011**. São Paulo: Anais do I Congresso Mundial de Comunicação Iberoamericano, 2011. Disponível em: https://danielabertocchi.com/2011/08/01/web-semantica-que-comunicacao-temos-quando-maquinas-tambem-comunicam-confibercom-2011/. Acesso em 20/02/2018.

CONFIRA as novidades de janeiro do Facebook e do Instagram para sua marca. **Site Facebook para Empresas**. 31/01/2018. Disponível em: https://www.facebook.com/business/news/novidades-facebook-janeiro. Acesso em 20/02/2018.

DREYER, Bianca M. **Relações Públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias**. São Paulo: Summus, 2017.

FOLHA deixa de publicar conteúdo no Facebook. 08/02/2018. **Site Folha de S. Paulo.** Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/02/folha-deixa-de-publicar- conteudo-no-facebook.shtml. Acesso em 20/02/2018.

GALVÃO, Daniel. Filtro bolha: a verdade por trás do que aparece no seu feed. **Site CanalTech**. 28/06/2016. Disponível em: https://canaltech.com.br/internet/filtro-bolha-a- verdade-por-tras-do-que-aparece-no-seu-feed-71157/. Acesso em 20/02/2018.

LATOUR, Bruno. **Reagregando o social: uma introdução à teoria do Ator-Rede**. UFBA: EDUFBA em coedição com EDUSC, 2005.

OLIVEIRA, T. M. V. de. Amostragem não probabilística. **Revista Administração On Line**, São Paulo, v.2, n. 3, jul/ago/set de 2001. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm. Acesso em 21/02/2018.

PARISER, Eli. Tenha cuidado com os fltros-bolha. 2011. **Site Ted**. Disponível em: https://www.ted.com/talks/eli_pariser_beware_online_filter_bubbles?language=pt-br. Acesso em 20/02/2018.

PEREIRA, Ana Paula. O que é algoritmo? **Site Tecmundo**. 12/05/2009. Disponível em: https://www.tecmundo.com.br/programacao/2082-o-que-e-algoritmo-.htm. Acesso em 20/02/2018.

RAPOSO, João. F. Algoritmos, personalização e filtragemdo conteúdo. In: SAAD CORRÊA, Elizabeth N. & SILVEIRA, Stefanie C. d. (orgs.). **Tendências em comunicação digital - Volume 2**. São Paulo: ECA/USP, 2017. P. 148 a 167. Disponível em: https://issuu.com/commaisusp/docs/tendencias-2017-vol2dd. Acesso em 20/02/2018.

RIBEIRO, Laura. Algoritmo do Facebook: como ele funciona e como aumentar o seu tráfego orgânico. 11/12/2016 e atualizado 17/01/2018. **Site Marketing de Conteúdo**. Disponível em: https://marketingdeconteudo.com/algoritmo-do-facebook/. Acesso em 20/02/2018.

TERRA, Carolina Frazon. Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da midiatização das relações públicas? **Revista Organicom**, ECA-USP, ano 12, n. 22, p.104-117,1ºsemestre de 2015. Disponível em: http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/868/635. Acesso em 22/02/2018.

TERRA, Carolina F. Relações públicas 2.0: novo campo de atuação para a área. In: CHAMUSCA, M.; CARVALHAL, M. **Relações públicas digitais: o pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais**. Salvador, BA: Edições VNI, 2010b. p. 100-134.

VASCONCELOS, Gabriel; SOARES, João Pedro. "Se você entender os algoritmos da internet, tomará o poder". 22/05/2015. **Site Brasil Econômico**. Disponível em: http://brasileconomico.ig.com.br/mundo/2015-05-22/se-voce-entenderos-algoritmos-da- internet-tomara-o-poder.html. Acesso em 20/02/2018.

VISIBILIDADE DO CONHECIMENTO NAS TECNOLOGIAS DIGITAIS: UMA ANÁLISE DAS *FANPAGES* DE UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS

Pedro Augusto FARNESE de Lima[1]

Resumo

O presente trabalho busca apontar formas de produção de conteúdo e apropriação de temas a partir das publicações no *Facebook* das Universidades Federais de Minas Gerais (UFMG) e Viçosa (UFV). Usando como metodologia a análise de conteúdo híbrida, as postagens foram categorizadas e contrastadas com as metas preconizadas nos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI). O objetivo é de verificar se as universidades utilizam a rede social para a visibilidade do conhecimento produzido.

Palavras-chave: Comunicação. Conhecimento, Visibilidade, Universidades, Redes Sociais.

Introdução

A sociedade da informação, fruto do advento das novas tecnologias, representou um momento de importantes e decisivos progressos, tanto na comunicação individual, como na comunicação organizacional. É precisamente neste último que o presente estudo pretende centrar-se, ao discutir as potencialidades que a internet possibilita, tendo como particular enfoque a relevância das redes sociais, como meios de visibilidade e interação, e as universidades, que representam espaços de cultura e conhecimento. Assim, este artigo busca apontar formas apropriação de temas e difusão de conhecimento a partir das publicações no *Facebook* de duas universidades federais mineiras: Minas Gerais (UFMG) e Viçosa (UFV). Os levantamentos de dados foram realizados entre os dias 01 de outubro e 15 de dezembro de 2016.

Usando como metodologia a análise de conteúdo híbrida, as postagens foram categorizadas na tentativa de verificar como as universidades utilizam a rede social para a visibilidade do conhecimento produzido e se os assuntos tratados estão em sintonia com as metas preconizadas em seus Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI).

[1] Mestre em Comunicação e Sociedade pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e jornalista do IF Sudeste MG.

Contexto teórico

Nos dias atuais, gerir relacionamentos de uma organização é condição *sine qua non* para a expansão e consolidação da mesma no mercado. As instituições de ensino são organizações mais complexas que as outras organizações com naturezas distintas e, dessa forma, essa gestão se torna ainda mais difícil e indispensável. Segundo Kunsch (2003), a complexidade contemporânea não permite mais que essas instituições se pautem em ações isoladas. É necessário uma estratégia bem planejada para unir ações de comunicação com as necessidades dos públicos e imposições do ambiente externo. Dessa forma, discute-se muito a respeito do poder e da influência das redes sociais na sociedade.

As novas tecnologias de comunicação têm agido na reconfiguração dos espaços, bem como nas formas de sociabilidade e interação entre os indivíduos da sociedade. Nas redes sociais, pode-se dizer que cada instituição tem sua função e identidade cultural e a relação com o meio vai formando um ambiente coeso que representa a rede e essas conexões são percebidas como instrumento organizacional. Segundo Capra (2002, p. 267),

> [...] na era da informação – na qual vivemos – as funções e processos sociais organizam-se cada vez mais em torno de redes. Quer se trate das grandes empresas, do mercado financeiro, dos meios de comunicação ou das novas ONGs globais, constatamos que a organização em rede tornou- se um fenômeno social importante e uma fonte crítica de poder. Por tudo isso, as redes sociais se constituem uma das estratégias utilizadas pelas instituições para o compartilhamento da informação e do conhecimento.

Com as novas tecnologias, as relações entre pessoas e com as diversas organizações são influenciadas, pois a "potencialidade" do público de ofertar sentidos implica em um comportamento mais atento sobre o que está sendo dito e o que isso pode gerar quando se pensa em reputação. Segundo Baldissera (2009a) pode-se dizer que todo ato comunicacional é incerto e provisório. Assim, por mais que haja intenções na produção de mensagens pela organização, não há garantias de que os significados construídos pelas pessoas serão os mesmos que a organização, em âmbito formal (produção), desejou e idealizou. O autor define, então, comunicação organizacional como processo de construção e disputa de sentidos.

> Parece mais fértil pensar a Comunicação Organizacional em sentido complexo, seja para assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade (possibilitar que se realize/ manifeste), fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, dentre outras coisas (BALDISSERA, 2009b, p. 120).

Baldissera (2009b) considera que a Comunicação Organizacional não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização. Ela assume diferentes características, nos diversos contextos em que se realiza e pode acontecer através de fluxos multidirecionais que atribuem sentidos à organização, mesmo sem haver uma relação direta. O autor define três dimensões a serem consideradas na análise da comunicação organizacional: a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada.

No contexto da organização comunicada, a comunicação planejada e direcionada está diretamente relacionada ao que chamamos de "fala autorizada", ou seja,

> [...] àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito[2], legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.), processos formais e, até, disciplinadores (BALDISSERA 2009b, p. 118).

Já a organização comunicante ultrapassa os limites da fala autorizada e está relacionada ao contato com o público. Além dos processos planejados, ganham notoriedade os processos que se realizam na informalidade, sem que a organização tenha conhecimento. Contempla todos os processos comunicacionais que se atualizam "quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização" (BALDISSERA, 2009b, p. 118). A organização falada extrapola os limites do que é planejado e contempla os processos de comunicação indiretos que acontecem fora do ambiente organizacional, mas que se referem a ela.

> Como exemplos, pode-se pensar: nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização; nas manifestações sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e/ou nos grupos de pais na reunião da escola. Esses processos, que podem parecer distantes e sem relevância, também são Comunicação Organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles (BALDISSERA, 2009b, p. 119).

[2] Imagem-conceito consiste em "um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/ caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, 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" (BAIDISSERA, 2009a, p. 118).

Atentando-se para o fato de que qualquer informação ou movimento pode assumir visibilidade instantânea (THOMPSON, 2008), mesmo quando não é desejada, podemos indicar que as organizações precisam estar atentas a todo o processo de produção e prestação de serviços. Não basta marcar presença no mundo virtual. Importam as representações que lá estão ofertadas, particularmente quando se pensa que as mesmas interferem nas percepções que os públicos têm das organizações e, em alguma medida, influenciam na construção/ acumulação de capital e poder simbólicos.

Metodologia

O teor das publicações foi analisado a partir de uma categorização que visa mensurar as representações que as universidades fazem de si nas postagens e se estão de acordo com as missões estabelecidas em seus mais recentes planejamentos estratégicos.

De maneira geral, o gerenciamento das relações entre as diversas organizações e os seus agentes com influência deve se dar por meio da construção de políticas e programas de comunicação em três dimensões, assim como propõe Yanaze (2010), considerando que cada uma possui um impacto em seus públicos interno e externo: administrativa, institucional e mercadológica. A comunicação administrativa constitui o core comunicativo da organização nos ambientes internos e externos, garantindo a dinâmica da gestão empresarial, considerando as atividades de planejamento, organização, coordenação e controle. A comunicação institucional é responsável pela gestão estratégica das relações públicas, pela construção de imagem e identidade fortes e positivas da corporação. A comunicação mercadológica é aquela que tem como objetivo o aumento das vendas e que relaciona a organização com seus mercados. Trata-se de uma comunicação mais persuasiva e com objetivos voltados à atividade comercial e de negociação.

Baseado nos conceitos de Yanaze e de acordo com o que verificamos na análise das 326 postagens, realizadas entre os dias 01 de outubro a 15 de dezembro pelas Universidades Federais de Minas gerais (UFMG) e Viçosa (UFV), propusemos uma categorização que inclui a comunicação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma, as publicações serão assim classificadas:

- **Comunicação Administrativa**: abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da

administração da universidade, atendendo as áreas centrais de planejamento e as estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Editais de concurso público, vestibular, horário de funcionamento de setores, dentre outros serão agrupados nessa categoria.

- **Comunicação Institucional:** promovem-se as boas relações do sistema organização-públicos, gerando valor à imagem e reputação do atual corpo diretivo da universidade. São conteúdos que referem-se a determinações e decisões da diretoria executiva das instituições e a realização de campanhas que enalteçam a sua gestão.
- **Comunicação da Ciência:** Nesta categoria serão elencados todos os conteúdos que têm o objetivo de projetar o conhecimento produzido nas universidades. Eventos acadêmicos e culturais, resultados de pesquisas, atividades de ensino, projetos de extensão, dentre outros, serão inseridos aqui.

Verificaremos, também, as publicações que obtiveram o maior número de curtidas, na tentativa de perceber quais assuntos despertam interesse do público. Essas reflexões são embasadas no conceito de interação mediada por computador de Alex Primo (2007). O autor chama de interação reativa aquela que acontece a partir da relação homem-máquina em que a interface possui respostas pré-programadas e funciona como uma reação do movimento humano. Esse tipo de relacionamento parte dos sujeitos que agem “curtindo” ou “compartilhando” uma postagem.

Ao relacionar a natureza dos conteúdos e o interesse dos usuários, algumas inferências preliminares serão feitas e colocadas em contraste com as missões apontadas pelas Universidades em seus Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI). Assim, pretendemos verificar se a instituição, ao se inserir no ambiente virtual, ostenta uma visibilidade de caráter informativo, voltada para a comunicação da ciência, reforçando, assim, sua representação como produtora de conhecimento.

A Universidade Federal de Minas Gerais

Entre os dias 01 de outubro e 15 de dezembro de 2016, a UFMG realizou 177 postagens, acionando, em grande parte, vários veículos de comunicação institucional que convergem para a plataforma da rede social *Facebook*. Redirecionando suas postagens para outros destinos, foi possível oferecer ao usuário um panorama mais detalhado de suas

pesquisas. Dessa forma, a Universidade trouxe, por exemplo, artigos completos produzidos por seus pesquisadores que foram publicados em revistas de alto fator de impacto acadêmico. Assim, 80,8% de todas as suas postagens estão inseridas na categoria "Comunicação da Ciência", conforme podemos verificar no Quadro 1.

Quadro 1 – Quantitativo quanto a natureza das postagens na UFMG

Natureza da Comunicação	Número de Postagens	Percentual
Comunicação da Ciência	143	80,8%
Comunicação Institucional	24	13,5%
Comunicação Administrativa	10	5,7%
Total Geral	**177**	**100%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A UFMG, na divulgação da sua ciência, parece se preocupar em trazer respostas às demandas da sociedade, ao publicar não apenas o desenvolvimento de pesquisas, como, também, os seus resultados e os impactos que podem trazer no cotidiano das pessoas. No dia 11 de novembro, uma postagem intitulada "Pacientes com hepatite C podem desenvolver transtornos psiquiátricos" (*Fanpage* UFMG, 2016), remediou seu conteúdo para a página da Faculdade de Medicina, onde foi noticiada a pesquisa que verifica a possibilidade da hepatite C ter outras manifestações, além de afetar o funcionamento do fígado.

Outra publicação, no dia 03 de novembro, anuncia uma ferramenta capaz de verificar a autenticidade das cervejas. Com a chamada "Pesquisadores do Departamento de Química desenvolvem método para detectar fraudes em marcas de cervejas nacionais" (*Fanpage* UFMG, 2016), a universidade remediou os leitores para seu *site* institucional, onde apresentou detalhes da pesquisa e ressaltou que a descoberta vai fazer com que Polícia Civil e outros órgãos consigam analisar de maneira mais ágil e eficiente as amostras apreendidas.

Há, também, a preocupação em demonstrar suas pesquisas em conteúdo audiovisual. Em 24 de novembro, uma postagem foi feita com a seguinte chamada:

> #PESQUISA – O uso do guaraná no tratamento de doenças. Uma pesquisa realizada no Departamento de Farmácia da Universidade Federal de Minas Gerais tem o objetivo de encontrar novas aplicações para o guaraná. Além de estimulante físico e mental, as pesquisas têm mostrado que a planta possui capacidade anti- inflamatória, que pode ser importante no desenvolvimento de medicamentos para doenças como artrite reumatoide e psoríase (*Fanpage* UFMG, 2016)[3].

[3] As citações de referências das postagens e comentários no Facebook deste trabalho seguem o estilo APA, devido à carência de regulamentação da ABNT referente à plataforma digital.

A publicação possibilitou uma aproximação maior entre os usuários e o processo de produção de pesquisas, permitindo que se conheçam os pesquisadores envolvidos, o laboratório onde as análises são feitas e os impactos que podem trazer na vida das pessoas.

A universidade também repercutiu as pesquisas que foram destaque em outros meios de comunicação. No dia 29 de novembro, postagem intitulada “Pesquisa mostra exploração a estrangeiros em Minas Gerais” (*Fanpage* UFMG, 2016), apresentava um *link* para o *site* da Assembleia Legislativa de Minas Gerais que promoveu uma audiência pública para debater os resultados da pesquisa que apontam as degradantes condições de trabalho de bolivianos e haitianos com jornadas de 17 horas diárias e renda mensal de R$ 390,00.

As pesquisas premiadas também foram destaque, como o estudo “Efeito da linhagem genética sobre a variação de peso ao nascimento em fêmeas hiperprofilicas”, agraciado no Congresso Internacional de Suinocultura (*Fanpage* UFMG, 2016, 28 de outubro); e o livro Lacan Chines, resultado de uma tese defendida na universidade, que conquistou o Prêmio Jabuti (*Fanpage* UFMG, 2016, 21 de novembro).

Dentre os assuntos abordados nas 24 postagens classificadas como Comunicação Institucional, que representou 13,5% do total, grande parte estava relacionada à posição da universidade quanto às medidas do Governo que vão impactar os investimentos na área e, consequentemente, terão relação com a gestão da UFMG.

Em uma das postagens, o Reitor da instituição faz uma análise dos impactos da Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 241[4].

> Simulação feita pela UFMG permite antever graves impactos da PEC 241 sobre a Universidade
> “Ao estabelecer que, qualquer que seja o crescimento da economia e das receitas fiscais, as despesas primárias ficarão limitadas à correção pela inflação, a proposta compromete a possibilidade de crescimento dos gastos em todas as áreas, em especial as áreas sociais”, analisa o reitor Jaime Arturo Ramírez (*Fanpage* UFMG, 2016, 13 de outubro).

A universidade também se utilizou das redes sociais para manifestar seu repúdio contra os atos de violência praticados pela Polícia Militar em uma ação para impedir as manifestações estudantis. A postagem “UFMG divulga nota de repúdio contra agressão à sua comunidade, à invasão do campus pela Polícia Militar e solicita apuração dos fatos ao

[4] A PEC 241 foi criada com o objetivo de limitar o crescimento das despesas do governo. A medida fixa para os três poderes - além do Ministério Público da União e da Defensoria Pública da União - um limite anual de despesas. Neste período, a proposta estava sendo discutida para ser levada para votação no Congresso Nacional. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/10/veja-perguntas-e-respostas-sobre-pec-que-limita-gastos-publicos.html>. Acesso em: 19 ago. 2017.

Governo do Estado" (*Fanpage* UFMG, 2016, 18 de novembro) remediou os usuários para o site da universidade onde estava disponível a nota na íntegra.

Já as Comunicações Administrativas representam 5,7% de todo material coletado da UFMG, em um total de 10 postagens. A universidade usou desse tipo de publicação para anunciar abertura de processo seletivo em programas de mestrado e doutorado, vestibular e prova do Enade (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes do Ensino Superior).

As informações que afetam diretamente as rotinas da universidade e os impactos no cotidiano da comunidade acadêmica também foram destacadas. Como consequência da partida de futebol realizada no Estádio do Mineirão, que fica próximo ao *campus*, a postagem "Acesso ao campus Pampulha terá funcionamento alterado nesta quinta, em razão de jogo no Mineirão" (*Fanpage* UFMG, 2016), a universidade informou a seus usuários as alterações no trânsito local.

No quadro 2, vamos elencar as cinco postagens mais curtidas pelos usuários da página e verificar qual tipo de comunicação apresentou mais apelo.

Nota-se que as quatro mais curtidas referem-se ao mesmo conteúdo e estão relacionadas à comunicação institucional. A repercussão gerada, em um contexto no qual os brasileiros estão diante de questões políticas e econômicas delicadas, pode ter gerado maior interesse dos internautas, o que levou uma maior incidência de curtidas. A natureza do conteúdo pode demonstrar a decisão acertada da universidade em se posicionar diante dos fatos que afetam a sua rotina e que estão afinadas com as discussões públicas, permitindo que seu público se manifeste.

Quadro 2 – Postagens mais curtidas na *fanpage* da UFMG

Título da postagem	Número de curtidas	Tipo de comunicação
UFMG divulga nota de repúdio contra agressão à sua comunidade	2742	Institucional
UFMG avalia possíveis impactos da PEC 241	1640	Institucional
Conselho Universitário da UFMG divulga nota contra a PEC 241	1544	Institucional
PEC 241 terá efeito devastador sobre todas as dimensões da Universidade, prevê reitor Jaime Ramirez em entrevista à Rádio UFMG	1499	Institucional
Restaurantes universitários passam a servir refeições com hortifrutigranjeiros adquiridos de produtores familiares	1175	Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quinta publicação mais curtida está relacionada à comunicação administrativa e também tem apelo social, uma vez que oportuniza melhoria de renda para pequenos produtores e pode proporcionar a oferta de alimentos mais saudáveis para a comunidade acadêmica. Mesmo com essas implicações, os dados apresentados pela universidade demonstram afinidade com seus objetivos previamente estabelecidos em sua missão como instituição de ensino.

> A UFMG tem como missão gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, visando o desenvolvimento econômico, a diminuição de desigualdades sociais e a redução das assimetrias regionais, bem como o desenvolvimento sustentável (PDI UFMG, 2013-2017).

O quantitativo de postagens e as diferentes abordagens tratadas pela UFMG referentes à comunicação da ciência pode evidenciar que há um universo de produções científicas a serem levadas ao conhecimento da população, ou seja, existe conhecimento sendo produzido e acessível para que o setor de comunicação possa trabalhar e utilizar como matéria-prima para seus veículos institucionais.

Estrategicamente, a universidade converge todos os seus conteúdos para a rede social, em consonância com as pesquisas que medem a audiência deste dispositivo. Assim, os conteúdos apresentados versam sobre diversos assuntos, sejam eles promovendo o desenvolvimento econômico e sustentável e a diminuição das desigualdades sociais. Nota-se, portanto, um esforço comunicacional da UFMG em dar visibilidade a um tipo de conteúdo que converge com sua missão institucional.

A Universidade Federal de Viçosa

Das 149 postagens realizadas pela UFV durante nosso período de análise, a maior parte delas é referente à comunicação da Ciência (Quadro 3). Porém, o que nos chamou a atenção, mesmo em menor quantidade, foi o tom institucional que a página parece adotar.

Quadro 3 – Quantitativo quanto a natureza das postagens na UFV

Natureza da Comunicação	Número de Postagens	Percentual
Comunicação da Ciência	87	58,4%
Comunicação Institucional	34	22,8%
Comunicação Administrativa	28	18,8%
Total Geral	**149**	**100%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiramente, vamos apontar as postagens do eixo ciência que mais obtiveram frequência na *fanpage*. As chamadas para eventos acadêmicos foram as que mais tiveram evidência. Nessas postagens, a universidade trazia informações sobre as datas, público-alvo, local e como se inscrever, caso necessário. As atividades de extensão foram também destacadas na página. Seu perfil voltado para as Ciências Agrárias foi reforçado nesse tipo de comunicação. Intitulada “Feira de Economia Solidária e Agricultura Familiar acontece nesta quarta-feira” (*Fanpage* UFV, 2016, 18 de outubro), a postagem fazia um convite para o evento que, além da comercialização de artesanatos, hortifrútis e outros produtos alimentícios, contou com a oficina “Microrganismos Eficientes”, uma apresentação musical do violeiro Ramon Rozado e um espaço de brincadeiras para as crianças.

As mensagens que destacam as premiações de professores e alunos com suas pesquisas e as que exaltam a universidade tiveram bastante evidência. A postagem com o

título “Professor recebe prêmio da Associação Norte-americana de Celulose e Papel” (*Fanpage* UFV, 2016, 03 de outubro), relata que o professor Jorge Luiz Colodette, do Departamento de Engenharia Florestal, recebeu da Associação Norte-Americana de Celulose e Papel (TAPPI) o prêmio Johan C.F.C. Richter Prize. Os detalhes sobre os trabalhos do docente premiado estão no *link* que direciona para a página da universidade.

As pesquisas em andamento também foram referenciadas na página. Em 11 de outubro, por exemplo, o *site* do Ministério da Tecnologia destacou os estudos sobre o diagnóstico do câncer de mama de um estudante da UFV que faz intercâmbio na Austrália (*Fanpage* UFV, 2016). A Federal de Viçosa também deu destaque à sua estrutura física que possibilita o desenvolvimento de pesquisas. Em uma das postagens, em 17 de novembro, foi apresentado o Laboratório de Ficologia e Biologia Molecular e sua contribuição para estudos envolvendo a produção de biocombustíveis (*Fanpage* UFV, 2016).

Como dissemos anteriormente, a página da UFV no *Facebook* parece adotar um discurso mais institucional, com a incidência de várias mensagens que tratam de medidas gerenciais personificadas na figura da atual Reitora. Os tratados de cooperação internacional, que devem ser preconizados por todas as universidades, pois são indicadores que atestam a sua qualidade, foi evidenciado na página e essas ações foram creditadas a gestora, como verificamos na postagem “Reitora recebe professor da Universidade de Évora e discute parceria” (*Fanpage* UFV, 2016, 04 de outubro) que anuncia acordos estabelecidos com a instituição sediada em Portugal.

A participação da Reitora em órgãos relacionados a sua área de atuação como pesquisadora também foram levadas a público. Postagem do dia 10 de outubro chama a atenção para a Rede Interuniversitária para o Desenvolvimento do Setor Sucroenergético (Ridesa), presidida pela reitora Nilda de Fátima Ferreira Soares, que passou a integrar a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Açúcar e do Álcool do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) (*Fanpage* UFV, 2016).

Os diálogos sobre as ocupações dos prédios da UFV em manifestações contra a PEC 241 também giram em torno da figura da Reitora, como verificamos na postagem com o título “Reitora se reúne com servidores e coordenadores para esclarecer situação do Edif. Arthur Bernardes” (*Fanpage* UFV, 26 de outubro). Os feitos da gestão também são exaltados. Postagem do dia 16 de novembro, por exemplo, comunica o cumprimento de todas as obrigações orçamentárias em 2016 e os preparativos para iniciar o ano seguinte:

> A UFV finalizará, em novembro, suas obrigações orçamentárias de 2016. De acordo com a reitora Nilda de Fátima Ferreira Soares, a instituição está encerrando o ano com todas as suas contas em dia e preparada para iniciar 2017 (*Fanpage* UFV, 2016).

As companhas institucionais que agregam valor à gestão e mostra a Reitora comprometida com questões sociais e ambientais também são evidenciadas. Em uma dessas, estudantes ganharam canecas plásticas para reduzir o número de copos descartáveis.

> Projeto Atitude inicia distribuição de canecas para estudantes
> A Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários (PCD) começou, nesta terça-feira (8), a distribuir para os estudantes as canecas do Projeto Atitude UFV. Elas serão entregues até 18 de novembro, das 11h às 13h45 e das 17h às 18h30, no Espaço de Convivência, que fica ao lado do Restaurante Universitário do campus Viçosa. Para retirá-las, é necessária a apresentação da carteirinha de estudante (*Fanpage* UFV, 2016, 09 de novembro).

Já na categoria Comunicação Administrativa, as mensagens são relacionadas a editais de concurso público para servidores técnico-administrativos e professores, seleções para programas de mestrado e doutorado, recesso administrativo, alterações no calendário escolar, modificações no trânsito nas vias que dão acesso ao *campus*, resultados de exames de seleção e mudanças na gestão de unidades acadêmicas.

Vamos verificar quais postagens despertaram mais atenção do público, elencando as cinco mais curtidas.

Quadro 4 – Postagens mais curtidas na *fanpage* da UFV

Título da postagem	**Nº de curtidas**	**Tipo de comunicação**
Já conferiu a decoração natalina do Campus Viçosa? (Vídeo)	1615	Institucional
Cap-Coluni é a melhor escola pública do país na classificação do Enem	1470	Ensino
Cantada Luz encerrou com chave de ouro o calendário de comemorações dos 90 anos da UFV (Vídeo)	1001	Institucional
Nota do Conselho Universitário da UFV sobre os efeitos da PEC 241	773	Institucional
UFV está entre as universidades que mais incentivam o empreendedorismo	549	Ensino

Fonte: Elaborado pelo autor.

As mensagens que atestam a qualidade do ensino ofertado, bem como ações que valorizam a sua imagem institucional foram as mais destacadas pelos internautas. O conteúdo audiovisual disponibilizado na primeira e na terceira postagens mais curtidas traz um apelo visual, destacando os diferentes espaços da instituição, possibilitando, assim, um sentimento de orgulho e pertencimento tanto de quem integra a comunidade acadêmica e os que por lá já passaram em seus 90 anos de história, quanto daqueles que não a conhece, mas se impressionaram com a grandiosidade dos locais mostrados no vídeo.

As postagens que ficaram em segundo e quinto lugares em número de curtidas também trouxeram uma carga emocional, pois trazem atributos que atestam a qualidade do ensino ofertado a partir do reconhecimento de entidades externas e credíveis. Já a postagem sobre a PEC 241 reafirma o que dissemos na análise da UFMG, sobre a comoção gerada a partir de uma temática que envolve toda a sociedade brasileira.

O PDI da Universidade preconiza a seguinte missão:

> A UFV tem como missão exercer ação integrada das atividades de ensino, pesquisa e extensão, visando à universalização da educação superior pública de qualidade, à inovação, à promoção do desenvolvimento institucional e das ciências, letras e artes, e à formação de cidadãos com visão técnica, científica e humanística, capazes de enfrentar desafios e atender às demandas da sociedade (PDI UFV, 2012-2017)

Mesmo em número superior de postagens, acreditamos que vale um esforço ainda maior da UFV em comunicar o seu conhecimento produzido, uma vez que as postagens dessa natureza ficaram, em sua maioria, restritas à divulgação de eventos acadêmicos. Uma universidade que possui tradição de pesquisas reconhecida nacionalmente, notadamente nas áreas de ciências agrárias, setor que impulsiona a economia do Brasil, e que possui 71 cursos de graduação (68 presenciais e três a distância), 44 mestrados, 25 doutorados, provavelmente tem muitas pesquisas sendo desenvolvidas e que merecem ser destacadas e publicizadas nos veículos de comunicação institucionais.

Considerações finais

Para fazer parte desse espaço virtual de relacionamento, é necessário compreender bem o seu papel na sociedade, especificados no PDI, desenvolvendo o conceito do que deseja “ser” ou “parecer ser” nesses novos espaços. Para isso, as universidades constroem sua “imagem virtual” por meio dos conteúdos disponibilizados, utilizando-se das potencialidades que o suporte permite trabalhar. Podemos inferir, então, que as instituições aqui estudadas, cada uma a sua maneira, utilizaram as *fanpages* como um espaço para reforçar a representação da universidade federal na sociedade como promotora e difusora de conhecimento, tendo como maior incidência em suas publicações a comunicação da ciência.

A UFMG se destacou ao priorizar em suas postagens a produção acadêmica, trazendo respostas às demandas da sociedade, publicando não apenas o desenvolvimento de pesquisas, como, também, os seus resultados e os impactos que podem trazer no cotidiano das pessoas.

Já a UFV, mesmo prevalecendo postagens com um conteúdo voltado para a visibilidade do conhecimento produzido, focou mais especificamente nos eventos acadêmicos promovidos pelos seus mais diversos setores. Chamou-nos a atenção o tom institucional que a página parece adotar, com a incidência de várias mensagens que tratam de medidas gerenciais personificadas na figura da atual reitora. Assuntos que poderiam ser tratados como uma ação da própria universidade ficaram relegados às medidas gerenciais da sua gestora, a quem foi dada uma dimensão maior que a própria instituição.

Produzir conteúdo nunca esteve tão acessível e ao mesmo tempo tão complexo. Cada vez mais, nos informamos por meio das mídias sociais, através do comentário de amigos e compartilhamento de conteúdo. A proposta de que um dos mais acessados *sites* de rede sociais, o *Facebook*, seja incorporado como ambiente de interação e comunicação das organizações se dá por sua arquitetura atraente, com ferramentas que permitem desenvolver diversas atividades e instigam a participação, protagonismo, colaboração e horizontalização das relações entre os mais diversos públicos.

Nesse sentido, o foco na produção de conteúdo tem como objetivo disseminar informação relevante para atrair, cativar e conquistar novos públicos. Esse direcionamento estratégico das organizações pode gerar uma relação de confiança que impulsiona a imagem institucional e traz credibilidade.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processo. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a. p.135-164.

_____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Organicom, São Paulo, Abracorp, Ano 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009b.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: uma ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

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

STRUTZEL, Tércio. **Presença digital**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas ao governo. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2010.

TERRA, Carolina Frazon. Usuário-mídia: figura revolucionária para a Comunicação Organizacional. In: LOPEZ, José Miguel Túñez; SÁNCHEZ, Carmem Costa (Orgs). **Interação organizacional na sociedade em rede**. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos. Tenerife (Espanha): Cuadernos Artesanos de Comunicación, n. 102, 2016. p. 39-58.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. **Matrizes**, ECA-USP, n. 2, p. 15-38, abr. 2008. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/82/124>. Acesso em: 15 jul. 2016.

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017**. Disponível em:< https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf> . Acesso em: 10 mai. 2017.

UFV, Universidade Federal de Viçosa. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2012- 2017**. Disponível em:< http://www.ppo.ufv.br/?noticias=conheca-o-plano-de- desenvolvimento-institucional> . Acesso em: 10 mai. 2017.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 1ª Ed, São Paulo, Saraiva, 2010.

BIG DATA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL SÃO A NOVA ONDA DISRUPTIVA A DESAFIAR OS PROFISSIONAIS

Dulce Margareth Boarini[1]

Resumo

Depois de a comunicação organizacional e relações públicas enfrentarem o desafio trazido pela dinâmica das mídias e redes sociais digitais, a nova onda de disrupção no setor virá pela disseminação no uso do *big data* e expansão da inteligência artificial, por meio do *machine learning*, entre outras tecnologias. A possibilidade de novos negócios trará desafios profissionais com relação à capacitação ou aprendizado em áreas totalmente novas, além de acentuar o processo de aproximação entre marketing e relações públicas. Nosso estudo baseou-se em referencial teórico de tecnologia, economia e comunicação e em artigos científicos e de imprensa. Nosso objetivo é manter a pesquisa ativa pelo próximo ano para observarmos o cenário e incluir um estudo de caso.

Palavras-chave: Big data; inteligência artificial; comunicação; disrupção.

Introdução

O *big data* e a inteligência artificial deverão ser as responsáveis por inaugurar uma nova fase disruptiva dentro da comunicação como um todo. Depois da chegada e consolidação das mídias sociais digitais em prol de novas formas de relacionamento, os profissionais do setor se verão obrigados a estarem preparados para enfrentar os desafios trazidos por esses dois campos da tecnologia.

[1] Doutoranda em Tecnologias da Inteligência e Design Digital (TIDD) na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) magaboarini@gmail.com.

.

Pelo fato de estar inerentemente sintonizada à complexa dinâmica que rege a sociedade em todos os seus aspectos (KUNSCH, 2016, p.9), a comunicação não tem como se alijar dos impactos causados por elas, a exemplo do que acontece em todos os demais setores da economia. Alguns deles, como o jornalismo e o direito, já experimentaram os efeitos, outros, como o da comunicação organizacional e relações públicas, aqui estudado, começam a ampliar o contato agora. Até dois anos atrás, por exemplo, essas tecnologias não faziam parte de forma enfática do dia a dia do setor.

Segundo Mayer-Schoenberger e Cukier (2013, p.71), “os dados estão começando a parecer um novo elemento da produção [...] e o valor imediato da maioria deles é evidente para os que o coletam”. A inteligência artificial, por sua vez, há muito deixou de ser um tema que pudesse remeter ao futurismo. “Já é uma realidade, não é só conversa ou propaganda”, como afirma o historiador Andrew Keen (2017), segundo reportagem de Martí Silas.

Nossa pesquisa se propõe a evidenciar esta nova onda de disrupção que já começou, embora aparentemente tímida, na área da comunicação organizacional e relações públicas em duas vertentes. A primeira delas diz respeito às crescentes oportunidades de negócios presentes nesta nova fase de mudanças. A segunda refere-se aos desafios que demandam atenção tanto por parte de todo o setor como, particularmente, de cada profissional em razão dos efeitos ora negativos na área da empregabilidade ora positivos com relação à capacitação adequada aos novos tempos.

A relação dicotômica entre o bem e o mal dentro das novas tecnologias não se configura novidade, mas acreditamos que o conhecimento sobre os possíveis impactos que podem ocorrer e como responder a eles pode favorecer o setor com relação à sua readequação às novas demandas.

O estudo apresentado neste artigo foi empreendido com base em referencial teórico com foco nas áreas da tecnologia, da comunicação e da economia, pela forte correlação entre elas, e em artigos científicos e de imprensa. Nosso propósito é manter a pesquisa ativa pelo próximo ano, a fim de acompanhar os impactos no setor por meio de novos referenciais teóricos, pesquisas divulgadas em ambientes científicos e na imprensa, além de realizar estudos de caso com base nas estratégias de negócios adotadas por agências de comunicação.

O escaneamento do prossumidor a partir das impressões deixadas

Coletar dados e cruzar informações não é uma prática nova ou resultante do desenvolvimento da tecnologia digital. Mayer-Schoenberger e Cukier (2013) afirmam que o *big data* é hoje uma tecnologia poderosa por conta dos sucessivos avanços que vêm acontecendo desde a época mais antiga da humanidade na sua busca incessante por criar medições, registros e análises. Segundo eles, essa capacidade de registrar as informações é considerada um dos fatores de diferenciação entre as sociedades primitivas e a das avançadas.

"A palavra 'dado' tem origem latina e pode ter o sentido de 'fato'. Ela se tornou título de um trabalho clássico de Euclides, no qual ele explica a geometria como ela é conhecida e pode ser demonstrada" (MAYER-SCHOENBERGER e CUKIER, 2017, p. 54). Atualmente, afirmam os autores, dados se referem a alguma coisa que pode ser registrada, analisada e reorganizada.

> É fácil ver os frutos da sociedade da informação com um celular em cada bolso, um computador em cada mochila e grandes sistemas de tecnologia da informação em todos os escritórios. Mas discreta, contudo, é a informação em si. Meio século depois de os computadores entrarem no meio social, os dados começaram a se acumular a ponto de algo novo e especial começar a acontecer. O mundo não apenas está mais cheio de informação como também a informação está se acumulando com mais rapidez. A mudança de escala levou a mudança de estado. A mudança quantitativa gerou uma mudança qualitativa. Ciências como a astronomia e a genômica, que vivenciaram uma explosão nos anos 2000, cunharam o termo "*big data*". (MAYER-SCHOENBERGER e CUKIER, 2013, p. 4)

O levantamento *Data Age 2025*, realizado pela *IDC* e *Seagate*[2], revela que a previsão é que o mundo todo gere 163 zettabytes (ZB) de dados em 2025, o que corresponderia a um total dez vezes superior ao registrado durante 2016. Um dos motivos para esse crescimento exponencial seria o aumento na utilização de dispositivos que geram dados sem que o ser humano se dê conta, como assistentes pessoais, aplicativos, carros conectados, entre outros, conforme ainda o estudo da *IDC*.

[2] O estudo *Data Age 2025* elaborado pela *IDC* com patrocínio da *Seagate* está acessível em https://www.seagate.com/br/pt/our-story/data-age-2025/. Acesso em 09.mar.2018.

A tecnologia da internet das coisas (*IoT*) e sua característica de conectar à rede uma série diversa de aparelhos e fazer um "conversar" com o outro por meio de transmissão de dado e informação deverá ter uma contribuição de grande impacto dentro desse cenário.

A consultoria *McKinsey* realizou um estudo em 2015[3] e revelou que a *IoT* deverá estar consolidada em 2025 e terá um impacto econômico mundial superior a US$ 11 trilhões, o que serve para reforçar a crença na tendência de popularização da tecnologia e consequente extração de dados numa escala veloz, variada e ampla.

A partir do processo de coleta, é possível empreender o processamento e o cruzamento do dado até se obter a informação. Com ela em mãos, é possível criar ações de comunicação mais assertivas voltadas para o trabalho de relacionamento e engajamento de um consumidor, por exemplo. É neste ponto que reside a grande oportunidade de negócio. Conforme Siegel (2017, p. 4), muitos profissionais comparam o valor do dado na sociedade atual ao ouro, mas na sua avaliação o correto é considerar valioso aquilo que se pode descobrir a partir do dado, ou seja, a informação, uma vez que ela permitirá elaborar uma predição. O autor reforça que mesmo que pareçam simples, curiosas ou despretensiosas, todas as informações a respeito de uma pessoa se tornam importantes durante o processo de se empreender uma ação: o que foi consumido, o estado civil, onde se trabalha e qual é a função exercida, erros cometidos, entre outros (SIEGEL, 2017, p.5).

"A predição é próspera. Ela está reinventando setores e dominando o mundo", afirma o autor (2017, p. 16). Ele baseia sua constatação no fato de que, por meio da análise preditiva, as organizações podem funcionar de forma mais eficiente e se valer da previsão do comportamento, com ações individualmente pensadas.

Nesse complexo processo de predição, Lindstrom (2016) confere relevância também a dados que reflitam as pequenas características - os detalhes das ações -, que podem se mostrar muito reveladores e estratégicos, aquilo que definiu como *small data*. "Os pequenos dados podem estar dentro de um forno ou de um armário de medicamentos, ou num álbum de fotografias no Facebook", afirma (2016, p. 16). Sua tese é a de que o conhecimento

[3] O estudo *The internet of things* da consultoria *McKinsey* pode ser acessado em https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/The%20Internet%20of%20Things%20The%20value%20of%20digitizing%20the%20physical%20world/Unlocking_the_potential_of_the_Internet_of_Things_Executive_summary.ashx Acesso em 09.ma.2018.

sobre o consumidor pode ser obtido com muita riqueza, profundidade e assertividade por meio de observações presenciais no ambiente dele, tomando-se nota, fazendo foto ou vídeo. Trata-se de uma contraposição de que os dados só podem ser coletados por meio digital, já que Lindstrom acredita na estratégia de incluir e relevar as “pegadas” coletadas também no mundo analógico.

Na sua visão, a intenção com isso é encontrar padrões, correlações, a fim de desvendar desejos, e, por isso, defende a integração dos dados on-line com os off-line e do casamento dos megadados com os pequenos dados. Embora o autor seja um consultor na área de marketing, a prática proposta por ele pode enriquecer a concepção de ações voltadas a diversos propósitos da comunicação organizacional e relações públicas, inclusive, ao engajamento e ao relacionamento, acreditamos.

A correlação dos dados que consigam desenhar o perfil do consumidor amplificará as possibilidades de o profissional empreender uma estratégia acertada. Na definição de Siegel (2017, p. 13), a análise preditiva é uma “tecnologia que aprende a partir da experiência (dados) para prever o comportamento futuro dos indivíduos, a fim de gerar melhores decisões”, baseando-se menos no instinto e mais no empirismo.

A inteligência artificial potencializa o processo de disrupção

Depois de termos como engajar, influenciar e gerar confiança estarem em evidência, a próxima tendência está na promoção da assistência. Segundo Ramaswamy (2017)[4], a concepção da prestação de serviço ganha força por conta da funcionalidade dos assistentes pessoais e dos investimentos que as empresas têm feito para o seu aprimoramento e sua popularização.

Depois das mudanças de hábito causadas pelo massivo uso dos *smartphones*, que favoreceram a interação entre as pessoas, os assistentes pessoais - *Siri* (*Apple*), *Alexa* (*Google*), *Amazon Echo* - estimulam a relação homem-máquina e, ao estarem ativos,

[4] O artigo em que o autor Sridhar Ramaswamy discute o tema é o *Todo momento importa: sua marca está pronta para a Era da Assistência?* Disponível em https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/advertising-channels/mobile/sua-marca-esta-pronta-para-a-era-da-assistencia/ Acesso em 09.mar.2018.

captam dados importantes sobre o comportamento dos usuários. À medida em que uma pessoa interage com a máquina, esta aprende sobre seus gostos e costumes, capta seus dados. A cada pedido realizado pela pessoa, dona do aparelho, por exemplo, a máquina recebe inputs que desenham o seu perfil, e a devolutiva, a resposta a essa requisição, fica mais acertada. Durante esse processo, acontece o *machine learning.*

Para Ramaswamy (2017), a conjunção entre marketing e *machine learning* trará uma nova forma de as marcas se relacionarem com os consumidores e as empresas devem estar atentas a isso, sabendo ainda aproveitar toda a força e presença dos aparelhos móveis na vida da sociedade atual: “O futuro traz uma aceleração do que já vemos hoje [...]; o *mobile* obrigou tanto os profissionais de marketing quanto os consumidores a reescreverem as regras do jogo”.

A fim de obter os resultados planejados, o autor (2017) lista três caminhos a serem percorridos:

> 1. Elevar o nível do *mobile*: para agradar e ser útil, é preciso oferecer experiências rápidas, relevantes e convenientes. É importante começar logo a criar as bases para experiências *mobile* incríveis.
> 2. Tirar o máximo dos dados: unir um melhor entendimento dos consumidores à automação nos permitirá escalar a personalização de mensagens e serviços. A habilidade de conectar dados internos com a execução de mídia será crucial para o sucesso das campanhas.
> 3. Abraçar o conceito de assistência multicanal: as marcas líderes farão a ponte entre o on-line e o off-line, oferecendo experiências sem atrito durante toda a jornada do consumidor. (RAMASWAMY, 2017)

Embora o autor refira-se à área de marketing, consideramos que o fato de a comunicação como um todo ser impactada e ter acesso às novas tecnologias, permitiria que as relações públicas, por exemplo, explorassem igualmente essas ferramentas.

Scott (2013, p. 37) defende que dentro de um mundo essencialmente off-line justificava-se a diferenciação entre marketing e as relações públicas (*PR* em inglês), com cada área respondendo a um departamento específico, com equipes diferentes, competências diferentes, no entanto, este não é mais o caso desde que a internet e as mídias sociais digitais passaram a reger a sociedade. “O conteúdo conduz a ação [...] e as fronteiras entre marketing e *PR* estão desfocadas” (SCOTT, 2017, p. 36-37).

O estudo *Global Communications Report* 2017[5], empreendido pelo *The Holmes Report* com a *USC Annenberg School for Communication and Journalism*, evidencia que mais da metade dos profissionais da área e 60% dos executivos de marketing acreditam que estas duas disciplinas estarão mais alinhadas nos próximos cinco anos. Não há claramente um consenso entre qual será a dominante ou a dominada, mas não há dúvidas com relação a um processo de simbiose em curso.

Os avanços tecnológicos, consideramos, podem ter um papel na acentuação e aceleração dessa dinâmica entre as áreas com relação às ações idealizadas para as mais diferentes estratégias de comunicação. "O *big data* é o combustível para os algoritmos do *machine learning*, onde a inteligência artificial é o motor da inteligência", afirma Rowan Benecke, líder da prática global de tecnologia da *Burson Masteller*, numa reportagem de 2017 da *PRWeek*[6]. Com os recursos proporcionados pelas novas tecnologias, as delimitações entre marketing e relações públicas deverão perder cada vez mais a nitidez.

O *machine learning* (*ML*) é uma das áreas da inteligência artificial, que, por sua vez, é uma área da "ciência da computação que lida com o desenvolvimento de máquinas/computadores com capacidade de imitar a inteligência humana" (GABRIEL, 2018, p.185). Por *ML*, entende-se uma "aprendizagem de máquinas", em que "programadores humanos não precisam especificar um código que determina as ações ou previsões que o programa vai realizar em determinada situação, [...] os algoritmos permitem ao programa aprender (GABRIEL, 2018, p. 197).

O desafio de o profissional saber reorganizar o seu dia a dia no trabalho

Hoje em dia, já nos é possível constatar a completa assimilação da dinâmica imbuída pelas mídias e redes sociais digitais na comunicação organizacional e de relações públicas. No entanto, quando surgiram causaram um momento de forte disruptura, forçando desde

[5] O estudo pode ser acessado em http://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf Acesso em 09.mar.2018.

[6] A matéria *What every PR pro needs to know about AI* pode ser acessada em https://www.prweek.com/article/1445834/every-pr-pro-needs-know-ai . Acesso em 09.mar.2018.

um aprendizado sobre as novas formas de se relacionar e de ouvir, por exemplo, até sobre como utilizar as novas ferramentas.

A postura do comunicador e das marcas representadas por ele precisou se ajustar ao novo cenário embalado pelo protagonismo do prossumidor e de todas as consequências advindas desse fenômeno. Como afirma Terra (2011, p. 281), o profissional de comunicação teve que assumir um papel de "gestor de imagem nas redes sociais, sendo capaz de avaliar a presença da marca e propor estratégias que deponham a favor das organizações". Para empreender essas tarefas, complementa a autora, foi necessário se valeu de uma série de ações, como o monitoramento e a análise, por exemplo, a fim de empreender estratégias voltadas ao engajamento e colaboração, entre outros.

Terra (2016, p. 263) observa que a comunicação digital integra os indivíduos, criando uma maneira diferente de comunicar, impactando diretamente as relações sociais em todos os seus níveis, seja pessoal, de trabalho ou de cidadão. A comunicação ganhou um escopo maior de ação, mudou a forma de se contar uma história e consequentemente obrigou a todos a participarem das mídias digitais (FERRARI, 2016).

Na obra Novas regras para uma nova economia, Kelly (1999, p.10), defende a prerrogativa de que uma nova ordem econômica já estava sendo desencadeada pela onda da tecnologia e que três características a diferenciavam profundamente: seu perfil global, seu favorecimento a coisas intangíveis (ideias, informação e relacionamentos), e o fato de estar e promover a interligação.

O autor (1999, p.15) destaca ainda o crescimento na importância da comunicação, uma vez que a seu ver a nova economia não tem como se desvencilhar da ação comunicativa: "A comunicação é o alicerce da sociedade, da nossa cultura, de nossa humanidade, de nossa própria identidade individual e de todos os sistemas econômicos".

Ao analisarmos o funcionamento da sociedade nos dias de hoje, podemos perceber a relevância da comunicação, ora servindo como um dos principais combustíveis ora como um importante motor, seja por texto, imagem ou som, seja por meio de qualquer ferramenta.

O *big data* promove um escaneamento mais profundo sobre o prossumidor que se pretende engajar, atingir pela informação, se relacionar, influenciar, ao mesmo tempo em

que desenha melhor também todo o cenário onde essa jornada de comunicação deverá acontecer. A inteligência artificial traz a possibilidade de execução de tarefas rotineiras de forma mais rápida, mais barata e com menores chances de erro, em muitas vezes. Também começa a sinalizar que a questão estratégica pode ser contemplada. Consideremos como exemplo a realidade enfrentada pelas áreas de jornalismo e do direito.

Na primeira, a produção automatizada de matérias já é uma realidade há alguns anos, como na agência de notícias *Associated Press*[7], segundo informe no website da *Automated Insights*. Esta prática começou de forma paulatina na produção de textos sobre resultados financeiros de empresas, passou posteriormente à fase da produção de um texto com intervenção humana, para, então, ser feito sem a presença qualquer intervenção de pessoas. Na área do direito, segundo Baeta (2018)[8], o emprego do robô começou na produção de petições e contratos, mas com os investimentos na área da inteligência artificial, a participação das máquinas no escritório deve crescer de tal forma que passará a estar presente na concepção também da estratégia. A capacidade na geração de uma análise mais abrangente com menor risco de erro se evidencia como alguns dos benefícios da inteligência artificial relatados no texto.

Embora considerado que não nos devamos influenciar pelo maniqueísmo entre bem e mal dentro da área tecnológica, na questão da empregabilidade consideramos relevante a atenção do profissional do setor da comunicação organizacional e de relações públicas a este cenário.

Novas funções sempre serão demandadas por novas tecnologias, bem como as que não se adequam mais serão encerradas. A qualificação necessária para se manter relevante no mercado de trabalho pode não passar por uma simples atualização profissional, mas pela necessidade de um aprendizado completo de uma outra área, que tenha se tornado mais significante ao longo dos tempos.

Moreno et al. (2017) no estudo *Latin American Communication Monitor 2016-2017* alerta para a importância do *big data* dentro da comunicação estratégica, uma vez que a

[7]O informe pode ser acessado em https://automatedinsights.com/case-studies/associated-press Acesso em 09.mar.2018.
[8] A matéria pode ser acessada em http://www.valor.com.br/legislacao/5259801/escritorios-ja-usam-robos-que-ajudam-na-escolha-de-estrategias-nos-tribunais Acesso em 09.mar.2018.

crescente oferta de dados e informações pode colaborar para este trabalho. A região latino-americana se mostra desfavorável no emprego dos dados com apenas 17,6% das agências ou departamentos de comunicação tendo implementado atividades de *big data*.

Quem lidera o emprego da tecnologia, continua o estudo, são as empresas que estão na Bolsa e as organizações públicas. Deste grupo, 71,2% utilizam os dados para planejar as ações do dia a dia e 58,8%, para justificar as atividades. Um dos motivos principais apontados pelos profissionais nesta pesquisa é o de acreditarem faltar habilidades analíticas para saber ler os dados ou de ter tempo para empreender essa análise mais profunda.

Nas atividades práticas do dia a dia, a inteligência artificial – a exemplo de matérias jornalísticas ou contratos jurídicos – também pode colaborar na produção de *press releases* ou planos de ação, por exemplo, podendo reduzir a importância da presença do ser humano nesta fase do processo.

Embora o estudo da tecnologia em si não se configure novidade para as agências de comunicação, a aplicabilidade e a eficácia em si conjugada à intervenção humana adequada é que tenderão a acirrar a competitividade no setor a partir de agora.

Benecke[9], o executivo da *Burson-Masteller* (2018), observa que a inteligência artificial continuará a concentrar as discussões da *Consumer Technology Association* (*CES*), a exemplo do que aconteceu na conferência deste ano, mas ele acredita que *softwares* ou *hardware* que melhorem a habilidade humana e o intelecto deverão suscitar uma importância maior.

Tomemos como exemplo o crescimento do fenômeno do conteúdo falso na internet, que se popularizou com as notícias falsas, ou *fake news*, e agora chegou ao vídeo, como os vídeos falsos que podem ser feitos com o aplicativo *FakeApp*. Apesar de não ter sido originada pelos avanços midiáticos da tecnologia digital, essa onda *fake* ganhou combustível e roupagem nova por conta da capacidade de geração e de compartilhamento de informações dentro das redes sociais, afirma Ferrari (2018). Em sua avaliação, a partir

[9] O artigo pode ser acessado em http://www.prnewsonline.com/CES-tech-showcase-good. Acesso em 09.mar.2018.

do momento em que um apelo emocional se torna mais eficaz que a verdade no processo de mobilização da opinião pública, crescem os riscos à democracia.

O fato de a comunicação se tornar a cada dia mais relevante na sociedade atual, o boato e a mentira, que sempre se caracterizaram um sério risco, tiveram potencializado esse poder caluniador e destrutivo por meio da velocidade e capilaridade proporcionadas pela dinâmica das redes.

O papel da curadoria da comunicação cresce igualmente em relevância e pode, por exemplo, ser uma área mais observada pelos profissionais do setor. Segundo Corrêa e Raposo (2018), a comunicação na rede hoje em dia já se ampara em processos curatoriais, humanos ou por meio de algoritmos, mas é necessário um diálogo com as tecnologias digitais, a fim de identificar e entender os novos padrões da comunicação mediada. Os autores entendem que qualquer tipo de conteúdo pode integrar a curadoria, seja discurso, interação qualquer, informação, dado, destinado a um público geral ou mais personalizado, já que se trata de um processo de percepção de "oportunidade informativa".

Considerações finais

A primeira grande onda contemporânea de desafios para a comunicação organizacional e relações públicas veio com a consolidação das mídias sociais digitais, mas agora uma nova, igualmente disruptiva, deve ter um efeito mais transformador.

O *big data* e a inteligência artificial juntos forçarão todos os agentes envolvidos na comunicação a reverem seus papeis, a forma que se valem para engajar, comunicar, influenciar e como usar as tecnologias que integram esse processo.

A disputa na arena deverá ser mais complexa que nunca, porque não apenas a forma de trabalhar, a habilidade e o conhecimento para isso estarão em jogo, mas também o próprio emprego e a própria função, que pode ser substituída pela primeira vez por uma máquina inteligente. Além disso, o entrelaçamento entre as áreas de marketing e de relações públicas deve se tornar mais forte, constante, desafiador.

O que nosso estudo nos aponta é que, assim como tem acontecido com outros setores, o da comunicação organizacional e de relações públicas também deve ganhar uma dinâmica diferente - regida e mais impactada pela força do universo dos dados e pelas tecnologias da inteligência artificial, como o *machine learning*.

Será preciso identificar e estabelecer um lugar para o ser humano em que suas competências sirvam de suporte à inteligência da máquina e que lhe confiram papel de liderança na estratégia da comunicação.

Referências

Automated Insights. Disponível em https://automatedinsights.com/case-studies/associated-press Acesso em 09.mar.2018.

BAETA, Zínia. Escritórios já usam robôs que ajudam na escolha de estratégias de tribunais. **Valor Econômico**. Legislação. 16.jan.2018. Disponível em http://www.valor.com.br/legislacao/5259801/escritorios-ja-usam-robos-que-ajudam-na-escolha-de-estrategias-nos-tribunais Acesso em 09.mar.2018.

BENECKE, Rowan. CES 2018: Tech´s opportunity to showcase itself as a force for good aftter a rough year. **PRNews**. 10.jan.2018. Disponível em http://www.prnewsonline.com/CES-tech-showcase-good Acesso em 09.mar.2018.

CORRÊA, Elizabeth; RAPOSO, João Francisco. Curadoria de conteúdo. In: DUARTE, Jorge [Org.]. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Ed.Atlas, 2018.

FERRARI, Pollyana. **Como sair das bolhas.** São Paulo: Educ/Armazém da Cultura, 2018.

_____. **Comunicação digital na era da participação**. Porto Alegre: Editora Fi, 2016.

GABRIEL, Martha. **Você, eu e os robôs**: pequeno manual do mundo digital. São Paulo: Ed. Atlas, 2018.

Global Communications Report 2017. **The Holmes Report**. Disponível em http://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf. Acesso em 09.mar.2018.

IDC. Data Age 2025. Disponível em https://www.seagate.com/br/pt/our-story/data-age-2025/ Acesso em 09.mar.2018.

KELLY, Kevin. **Novas regras para uma nova economia**: 10 estratégias radicais para um mundo interconectado. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 1999.

LINDSTROM, Martin. **Small data**. Nova Iorque: St. Martins´Press, 2017.

MARTÍ, Silas. Inteligência artificial vai mudar todos os relacionamentos humanos. **Folha de S. Paulo**. Entrevista da 2ª. A10. 05.mar.2018.

MAYER-SCHOENBERGER, Viktor. CUKIER, Kenneth. **Big data**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2013.

McKINSEY. **The internet of things**. Disponível em https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/The%20Internet%20of%20Things%20The%20value%20of%20digitizing%20the%20physical%20world/Unlocking_the_potential_of_the_Internet_of_Things_Executive_summary.ashx .Acesso em 09.ma.2018.

MORENO, Ángeles et al. Latin American Communication Monitor 2016-2017. Madrid: Euprera/Dircom, 2017.

RAMASWAMY, Sridhar. Todo momento importa: sua marca está pronta para a Era da Assistência? **THINKWITHGOOLE**. Disponível em: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/advertising-channels/mobile/sua-marca-esta-pronta-para-a-era-da-assistencia/ Acesso em 09.mar.2018.

SCOTT, David Merrman. **The new rules of marketing & PR**. New Jersey: Ed Wiley, 2013.

SIEGEL, Eric. **Análise Preditiva**. Rio de Janeiro: Ed. Alta Books, 2017.

TERRA, Carolina Frazon. Redes e mídias sociais: desafios e práticas. In: KUNSCH, Margarida M.K. **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Ed. Summus, 2016, p. 255-272.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA DIVERSIDADE MIDIÁTICA NO AMBIENTE CORPORATIVO: UM BREVE ESTUDO DE CASO

Luiz Francisco Ananias Junior[1]

Célia Maria Retz Godoy dos Santos[2]

Resumo

A comunicação organizacional sempre pareceu uma tarefa fácil para as organizações. No entanto, na prática, sua aplicabilidade e seu poder de persuasão sobre o colaborador nem sempre atingem resultados efetivos. Com a chegada das novas mídias, em especial as mídias de comunicação em rede, a forma de se comunicar dentro da organização vem sofrendo constantes modificações e oferecendo novas formas de interação diante de uma diversidade midiática até então inexistente no cenário corporativo. A partir dessas interpelações, fez-se um breve estudo de caso de uma rede de supermercados, localizada na região Centro-Oeste do Estado de São Paulo, para que fosse possível observar esse cenário no contexto prático cotidiano.

Palavras-chave: comunicação organizacional, mídia reticular, diversidade midiática, organizações, comunicação interna.

Introdução

As mudanças tecnológicas, a partir da união da informática e das telecomunicações, empregadas na sociedade de modo geral, não só alteram como vêm alterando significativamente a forma de se fazer comunicação. “A dificuldade de analisar concretamente as implicações sociais e culturais da informática ou da multimídia é multiplicada pela ausência radical de estabilidade neste domínio”, afirma Levy (1999, p. 24).

Assmann (2000, p. 8) chama essa sociedade de “sociedade da informação”, que:

[1] Mestrando em Mídia e Tecnologia (UNESP) e membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (UNESP). E-mail: luiz_ananias@hotmail.com

[2] Professora do curso de Relações Públicas e do Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia da FAAC-UNESP. Doutora em Sociologia e Mestre em Comunicação (UNESP) e membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (UNESP). E-mail: celiaretz@faac.unesp.br

> Está atualmente a constituir-se, na qual são amplamente utilizadas tecnologias de armazenamento e transmissão de dados e informação de baixo custo. Esta generalização da utilização da informação e dos dados é acompanhada por inovações organizacionais, comerciais, sociais e jurídicas que alterarão profundamente o modo de vida tanto no mundo do trabalho como na sociedade em geral. (ASSMANN, 2000, p. 8-9).

É impossível imaginarmos hoje como seria a vida contemporânea sem a participação das tecnologias de informação e comunicação, principalmente às de comunicação em rede, mesmo quando nos referimos à comunicação realizada no âmbito corporativo.

Assim como a sociedade vem se adaptando às novas tecnologias que lhes são submetidas, as organizações também estão adequando seus métodos comunicacionais e de interlocução com os seus diversos públicos a partir da utilização de diversas mídias, buscando êxito no contexto infocomunicacional.

A fim de compreender a comunicação organizacional por meio da diversidade midiática dentro das organizações, realizou-se um breve estudo de caso em uma empresa supermercadista localizada na região Centro-Oeste do Estado de São Paulo, que possui cerca de 3.700 colaboradores distribuídos em 11 lojas; um centro de distribuição e um centro administrativo. Das 11 lojas, seis delas, o centro administrativo e o centro de distribuição estão localizados na cidade de Bauru; duas estão localizadas na cidade de Marília, e há, respectivamente, uma loja nas cidades de Pederneiras, Jaú e Botucatu.

A necessidade de interpretar essa ciência multifacetada, que possui inúmeros objetos de estudo, fez que com fosse feita uma pesquisa com os colaboradores dessa empresa sobre a empregabilidade do uso do *smartphone* e do aplicativo de troca de mensagens, o *WhatsApp*, como uma nova mídia de comunicação organizacional, uma vez que a empresa já trabalha com outras formas de comunicação com seus colaboradores. No entanto, acredita-se que, mesmo com as mídias utilizadas atualmente, ainda exista uma brecha na comunicação, sendo necessária uma breve análise para observarmos os possíveis ruídos existentes no seu processo.

O atual contexto da comunicação organizacional

Sabe-se que a comunicação organizacional é formada pelas comunicações: administrativa, interna, mercadológica e institucional, e tem como objeto de estudo as

próprias organizações, envolvendo todos os assuntos e interesses delas: clientes, colaboradores, governo e comunidade, por exemplo.

> A comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações. Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos. (KUNSCH, 2009, p. 112).

Diante da falta de conhecimento de alguns empresários brasileiros, muitos custam compreender que a comunicação é algo estratégico, principalmente para as tomadas de decisões das empresas. “Possuir uma visão ampla e abrangente da complexidade da comunicação nas organizações é uma primeira premissa”, complementa Kunsch (2009). Dados do Sebrae, divulgados em abril de 2017, mostram que: as micro e pequenas indústrias que hoje representam mais de 27% do PIB (Produto Interno Bruto) e detêm mais de 52% dos empregados com carteira assinada no Brasil, apenas 29% delas têm interesse em investir em mídia e propaganda, complementa a pesquisa do Serviço de Proteção ao Crédito divulgada pelo *site* G1.

Em outra perspectiva, pode-se dizer que a postura dos empresários brasileiros em optarem pelo não investimento em mídias talvez esteja ligada ao investimento tardio nesse nicho por parte do Governo Federal, que teve suas primeiras ações formais de comunicação durante o governo de Getúlio Vargas, em 1930 (HASWANI, 2009). Já em outros países, como os do continente europeu, por exemplo, essas práticas comunicacionais já faziam parte da cultura deles, principalmente a partir da Revolução Industrial. Além disso, a autora ainda cita exemplos de imperadores como Julio César e seu sobrinho-neto, César Augusto, que investiam fortemente em ações que melhorassem a comunicação entre o governo e seus súditos, para que todos pudessem ver o que suas administrações estavam desenvolvendo em prol deles.

Engajado nesse contexto, Gary Kreps (1995) defende a comunicação como um processo organizacional e ressalta a comunicação humana nas relações entre pessoas no ambiente corporativo:

> A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da

> organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral. (KREPS, 1995, p. 28).

Ainda de acordo com o autor, "os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis", no entanto, assim como os publicitários trabalham efetivamente para alcançar seus públicos-alvo através da comunicação mercadológica, pensa-se que as organizações também deveriam adaptar a linguagem organizacional, que, de acordo com Pinto (2008), "mais que qualquer coisa, a linguagem é ponte (tentando dar à ponte uma acepção que vai muito além da noção tradicional de mediação)", ou seja, é o elo da comunicação (que pode estar diretamente ligado ao canal, que faz o papel de transmissor da mensagem) para que todos possam compreendê-la, desde o mais simples colaborador até o alto escalão da empresa.

Para com o público interno, até poucos anos, ver as organizações trabalhando sua comunicação através de boletins informativos, que são os famosos "jornaizinhos", além do habitual mural de avisos, era algo tradicional e indispensável. Hoje, no entanto, com o "baby boomer"[3] das ferramentas de comunicação em rede, as chamadas mídias reticulares (os *smartphones* e seus aplicativos de redes sociais e troca de mensagens) vêm transformando a forma de se comunicar não apenas nas organizações, mas na sociedade como um todo.

Cardoso reforça:

> A sociedade em que vivemos é caracterizada por um desenvolvimento tecnológico contínuo que investe no sector informático e, por consequência, nos meios de comunicação, o que modifica o estilo de vida das pessoas, as interacções sociais e as estruturas presentes. (2008, p. 181).

É seguramente fácil afirmar que a comunicação organizacional atualmente se tornou mais informal do que formal com a chegada desses novos dispositivos. Vemos diariamente grupos de troca de mensagens através do aplicativo WhatsApp, que transcendem os padrões formais de relacionamento interpessoal, principalmente quando essas trocas acontecem em grupos no *app*.

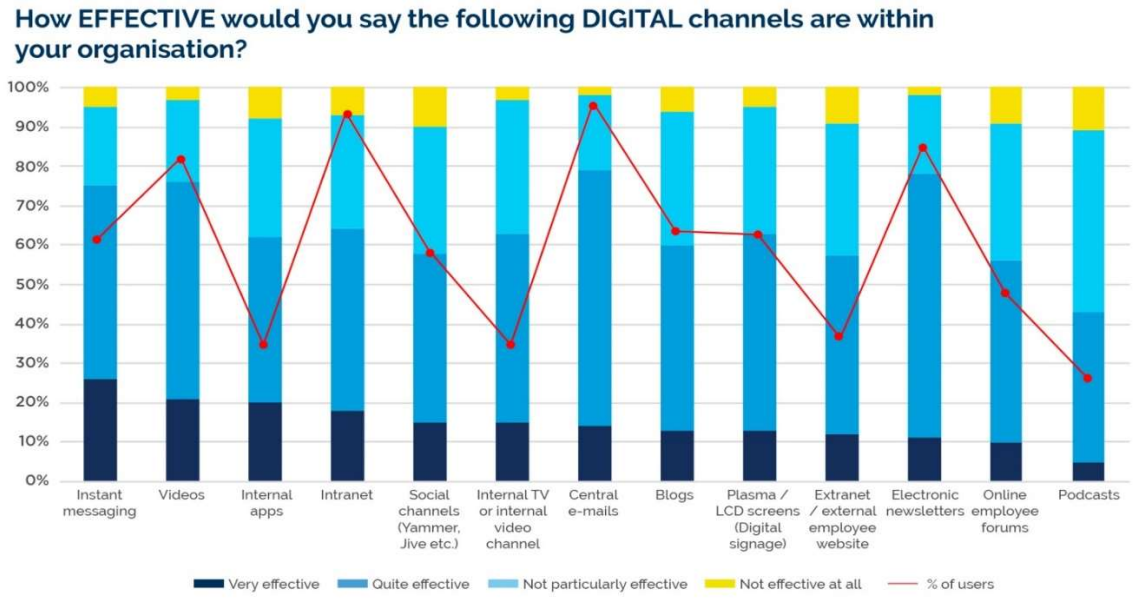
[3] *Baby boomer:* um *baby boomer* é uma pessoa nascida entre 1946 e 1964 na Europa (especialmente Grã Bretanha e França), Estados Unidos, Canadá ou Austrália. Depois da Segunda Guerra Mundial estes países experimentaram um súbito aumento de natalidade, que ficou conhecido como *baby boom*. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer>. Acesso em: 8 mar. 18.

Observa-se também que a facilidade e a praticidade de troca de informações, somadas à alta velocidade de transmissão de dados sem fio hoje existentes, graças às tecnologias de 3.ª e 4.ª geração (3G e 4G) oferecidas pelas operadoras de telefonia móvel, vêm contribuindo significativamente para que cada vez mais essas mídias reticulares móveis sejam inseridas automaticamente no cotidiano pessoal e corporativo; principalmente neste, que está se tornando o principal meio de comunicação entre colaboradores.

A necessidade de ter a informação na palma da mão e poder se comunicar e interagir com seus interlocutores contribui com a questão na qual a sociedade (inclusive as organizações) não consegue mais deixar de lado a utilização dessas mídias, tornando-as uma extensão do nosso corpo, ou até mesmo vestíveis.

Dados de pesquisa divulgada em 2017 pela Gatehouse, agência britânica de pesquisa, auditoria e treinamentos em comunicação interna, mostraram que, das mais de 400 empresas entrevistadas, 46% dos empregados usam *smartphone* pessoal para o desenvolvimento de suas atividades corporativas; o mesmo dado em 2014 foi de 38%. A pesquisa também apontou que a troca de mensagens instantâneas para se comunicar com seus públicos se tornou o canal de comunicação mais eficaz, como podemos verificar na Figura 1.

Figura 1: Quão EFICAZ você diria que os seguintes canais DIGITAIS estão dentro da sua organização?



Fonte: Gatehouse, 2017.

O aplicativo *WhatsApp* como ferramenta de troca de mensagens, por exemplo, não só adentrou na vida da sociedade em geral como atravessou barreiras corporativas e está modificando completamente a forma de se comunicar nas organizações, tornando-se algo cultural, independentemente de ser pessoal ou profissional. No Brasil, o aplicativo informou que atingiu um número de 120 milhões de usuários no dia 29 de maio de 2017 e 1,2 bilhão no mundo todo, afirma o *site* Olhar Digital.

"Percebemos evidências de que o processo comunicacional entra num novo ciclo de reconfiguração no ciberespaço quando passamos a falar de colaboração, participação, recomendação, expressão", afirma Corrêa (2009, p. 171), e complementa: "a comunicação digital insere-se num plano maior. Ela ocorre estratégica e integradamente no composto comunicacional da organização" (p. 172).

Além dos dados apresentados na Figura 1 pela Gatehouse, pôde-se afirmar essa condição através de pesquisa[4] previamente realizada e publicada nos anais do 40.º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom por este autor, onde 90% dos 181 entrevistados afirmaram que, além dos assuntos pessoais, também realizam atividades profissionais através do aplicativo de troca de mensagens; e 75% participam dos grupos de mensagens corporativos através do telefone pessoal por vontade própria.

Desde já, podemos observar que a comunicação organizacional, assim como a sociedade como um todo, está passando por um momento de transição, o qual se pode chamá-lo de convergência midiática (JENKINS, 2009). Sendo assim, como proposta inicial deste artigo, poderemos analisar essa transformação midiática e comunicacional através de um breve relato de uma rede supermercadista, que vem presenciando esse contexto.

A comunicação através da diversidade de mídias no ambiente corporativo: um breve estudo de caso

Pouco se fala hoje sobre a diversidade midiática no contexto social e menos ainda no cenário econômico-corporativo, afinal, muitos ligam essa discussão ao mundo jornalístico e aos meios de comunicação de massa e, também, impactados pela cultura da

[4] "A comunicação reticular e o WhatsApp como tendência no ambiente corporativo". Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0101-1.pdf>. Acesso em: 8 mar. 18

convergência (JENKINS, 2009). No entanto, esquece-se de que todas as sociedades, inclusive as organizações, também acabam contrastadas com a imersão dessa nova realidade.

Buscando compreender essa lacuna que muitos pesquisadores acabam enfrentando ao realizar seus estudos acadêmicos, optou-se por estudar uma organização de grande porte, com um número considerável de colaboradores e unidades distribuídas por algumas cidades da região Centro-Oeste Paulista, para identificarmos as diversas mídias utilizadas por ela diante da sua comunicação organizacional.

A empresa em questão, a Rede Confiança de Supermercados, com sede na cidade de Bauru e presente em outras importantes cidades da região, como as cidades de Botucatu, Marília, Jaú e Pederneiras, foi fundada em 1983 e hoje conta com 11 lojas de grande porte, um centro administrativo, uma unidade de produção de cestas básicas, além de um centro de distribuição.

Diante do histórico de comunicação da empresa, assim como a grande maioria dos empresários brasileiros, como citado previamente, houve sempre uma concentração da comunicação mercadológica, através de campanhas promocionais voltadas ao consumidor. Contudo, houve também históricos de veículos de comunicação interna nos anos de 1999 a 2001, através de boletins internos. Desde então, o grande investimento em comunicação ficou a critério do setor de *marketing*, que é um setor mercadológico e visa buscar resultados de suas vendas.

Bueno se refere ao ideário organizacional em relação ao controle das informações, o que atualmente é improcedente.

> A prática da comunicação interna no Brasil tem como pressuposto o adestramento e a doutrinação, e não a autêntica libertação. À maioria das organizações interessa manter os funcionários como súditos, ainda que os vídeos institucionais repitam, solenemente, a velha tese de que eles se constituem no “maior patrimônio da empresa. (2011, p. 93).

Pode-se considerar a fala de Bueno um antigo processo da comunicação administrativa, que é parte da comunicação interna que integra a comunicação organizacional.

Figura 2: Fluxo da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (2003, p. 151).

No entanto, em 2010, com a chegada de um profissional do ramo à empresa, especialista em comunicação organizacional, iniciou-se um projeto de implantação de comunicação interna ligado ao setor de Recursos Humanos da organização em questão, que, verificando a deficiência comunicacional para com os colaboradores da organização, implantou, em 2013, o primeiro boletim de notícias da empresa; um boletim impresso e bimestral.

Visando à qualidade e à implantação do meio de comunicação, no ano seguinte realizou-se uma breve pesquisa quantitativa de cinco questões (pois necessitavam de números rápidos para que a empresa continuasse com o investimento) com o seguimento

de interesse, de modo que pudesse ser avaliado o veículo de comunicação interna, que contou com 50 entrevistados, e que podemos verificar na Figura 3:

Figura 3: Questionário da pesquisa quantitativa realizada junto aos colaboradores da Rede Confiança

Questão	Respostas em número e percentual			
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Você concorda com a implantação de um meio de comunicação interna na empresa?	50	0	100%	0%
As sugestões de pautas e matérias abordadas pelo informativo são interessantes?	48	2	96%	4%
Você gostaria de participar (ou já participou) de alguma matéria realizada pelo boletim de notícias?	27	23	54%	46%
A periodicidade do jornal é bimestral. Você concorda com esse período?	28	22	56%	44%
Você acha importante trabalhar a comunicação interna da empresa?	50	0	100%	0%

Fonte: Pesquisa Direta (2013).

A boa aceitação do boletim por parte dos colaboradores, que passaram a participar das colunas do periódico contribuindo com a disseminação da comunicação interna, contribuiu para que a empresa ampliasse o investimento da comunicação e implantasse murais de avisos padronizados em toda a rede.

No entanto, com o passar dos anos e a chegada das novas tecnologias, tais como as mídias reticulares, principalmente os *smartphones*, a empresa percebeu a necessidade de se movimentar e se adaptar às novas ferramentas de comunicação para que a comunicação organizacional continuasse fazendo a troca de informações dentro da organização, cujo fluxo, até um tempo atrás, seguia o tradicional fluxo comunicativo: emissor envia a mensagem mediante um canal para o receptor que a decodifica e a interpreta. Na era da cibercultura, Corrêa conceitua esse fluxo a partir da colaboração, participação, orientação e expressão:

> Passamos a considerar variáveis como simetria comunicacional (o equilíbrio dialógico entre emissores e receptores), conversações (a mudança narrativa da mensagem) e a integração midiático-informativa (ou uma das possibilidades de convergência de conteúdos e suportes), como parte desse processo. (2009, p. 171).

A partir de então, viu-se a necessidade de, conforme Corrêa (2009), criar um equilíbrio entre emissor e receptor, ajustar a narrativa da mensagem e principalmente

realizar a integração das mídias presentes na organização. Assim, a primeira experiência aconteceu no mês de setembro de 2017 com a inauguração da mais nova unidade da empresa e a primeira na cidade de Botucatu, com a implantação da TV corporativa, cuja localização foi adequada aos ambientes com maior circulação de pessoas (entrada de colaboradores e refeitório), mas ainda sem dados a serem mensurados até o momento por se tratar de uma implantação recente.

Já a segunda consideração por parte da empresa, como já foi dito, foi trabalhar a comunicação organizacional através dos telefones móveis de forma oficial, já que, atualmente, muitos colaboradores utilizam seus aparelhos para se comunicarem entre si e resolverem os problemas organizacionais. Observando essa realidade, a empresa vem fazendo uma pesquisa com os colaboradores, que já conta com mais de 1.260 respostas, sobre a utilização dos dispositivos móveis, em especial o aplicativo WhatsApp como uma nova mídia de comunicação organizacional.

Figura 4: Pesquisa sobre a utilização e implantação do WhatsApp como ferramenta de comunicação organizacional

Questões	**Respostas em número e percentual**			
	SIM	**NÃO**	**SIM**	**NÃO**
Você possui smartphone com WhatsApp?	1173	87	93%	7%
Gostaria de receber informações da empresa através do WhatsApp?	1054	206	84%	16%
Já participa de algum grupo de comunicação organizacional entre seu setor/empresa?	704	556	56%	44%

Fonte: Pesquisa Direta (2018).

A partir da pesquisa, é possível observar um número expressivo de colaboradores que têm um *smartphone*, além daqueles que também gostariam de serem atualizados com as informações e comunicados da empresa através de suas mídias pessoais. Mesmo que algumas práticas tradicionais de comunicação estejam em vigor, tais como os murais de avisos, boletins e informativos impressos, e que sejam consideradas oficiais ou formais em uma organização, muitos hábitos e comportamentos estão sendo modificados face a esses novos dispositivos de comunicação em rede. E mais, não são as organizações que estão adentrando no uso das ferramentas digitais, mas sendo “empurradas” para a comunicação em rede, seja entre os colaboradores ou seus públicos de interesse.

Considerações finais

Os resultados preliminares e a breve análise apresentados e apontados neste texto demonstraram que a comunicação organizacional, através da diversidade midiática (analógica e digital) presente na organização em questão, ainda é uma realidade que pode ser considerada um movimento da chamada cultura da convergência, possível fruto da cultura cibernética ou cibercultura.

Também amparados nos autores aqui apresentados, podemos considerar que a diversidade de mídias comunicacionais presentes nas organizações faz com que a troca de informações entre empresa e colaboradores aconteça de forma descentralizada e contribua para que um maior número de colaboradores seja alcançado; desde aqueles que ainda não têm smartphones, que podem por sua vez checar as mídias oficiais – como os murais de avisos, boletim informativo e TV corporativa –, até aqueles que os têm e desfrutam da tecnologia avançada de troca de informações.

Ainda nesse processo, compreender o fato de que as novas mídias, os *smartphones*, não sejam os meios oficiais de comunicação da organização, contribui de certa forma com a não proliferação das famosas *"fake news"*, evitando, assim, que essa circulação de notícias falsas seja também parte do meio corporativo que, por sua vez, estimula a organização a trabalhar sua comunicação através dos meios de comunicação oficiais, evitando assim o vazamento de informações estratégicas e sigilosas, mesmo que, no momento, nem todos possam utilizar seus dispositivos móveis durante o dia a dia de trabalho mediante as atividades desenvolvidas.

No ambiente corporativo, as discussões sobre a implantação e utilização das mídias impressa e digital contribuíram para a afirmação que pode ser amparada sobre as médias das questões aplicadas nas pesquisas anteriormente apresentadas de que o modelo de comunicação utilizado através das diversas mídias em um mesmo ambiente esteja sendo assertivo e eficiente, por representarem um número muito significativo e superior dos demais números obtidos no decorrer do texto através de pesquisas de terceiros.

Por fim, verifica-se que os processos de convergência midiática que incitam a utilização de várias mídias dentro das organizações vêm desenvolvendo transformações na forma de se fazer comunicação, promovendo novos espaços de relacionamento,

transformando valores éticos e culturais da empresa, interferindo em toda a estrutura do capital humano da organização e, por conseguinte, da sociedade em geral.

Referências

ASSMANN, H. A metamorfose do aprender na sociedade da informação. **Ciência da informação**, v. 29, n. 2, p. 7-15, 2000.

CARDOSO, A. A comunicação política na internet. Análise dos websites dos partidos políticos em Itália. **Observatório (OBS*)**. Disponível em: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/173/212>. Acesso em: 8 mar. 2018.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 169-184.

G1. **76% dos micro e pequenos empresários não pretendem investir**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2016/03/76-dos-micro-e-pequenos-empresarios-nao-pretendem-investir.html>. Acesso em: 4 mar. 2018.

GATEHOUSE. Knowlege Bank. **State of the Sector Internal Communication & Employee Engagement Volume 9 2017**. Disponível em: <http://www.gatehouse.co.uk/knowledge_bank_resources/SOTS/SOTS_2017_FULL.zip>. Acesso em: 9 mar. 2018.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

KREEPS, G. L. **La comunicación en las organizaciones**. 2. ed. Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: _____ **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 112.

_____. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4. ed. São Paulo, Summus Editorial, 2003.

HASWANI, M. Comunicação pública e política. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 31-45.

LEVY, P. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34, 1999.

OLHAR DIGITAL. **WhatsApp revela número de usuários no Brasil**. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/whatsapp-revela-numero-de-usuarios-no-brasil/68604>. Acesso em: 17 nov. 2017.

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 81-89.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 4 mar. 2018.

FEMINISMO, ATIVISMO ONLINE E ORGANIZAÇÕES EM AMBIÊNCIA DIGITAL: ANÁLISE DO USO DAS HASHTAGS #ASSÉDIOÉCRIME E #NÃOÉNÃO EM CAMPANHAS INSTITUCIONAIS NO TWITTER NO CARNAVAL DE 2018

Gisela Maria Santos Ferreira de Sousa[1]
Maria do Carmo Prazeres Silva[2]

Resumo

Neste artigo apresentamos apontamentos sobre a questão do ativismo on-line com ênfase na abordagem do feminismo e da conscientização sobre o assédio. Para tanto, partimos de discussão teórica acerca do ativismo on-line, feminismo, assédio e mídias sociais. Realizamos observação encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010) no Twitter para investigar o uso em campanhas institucionais de organizações, na perspectiva do ativismo online, das hastags #assédioécrime e #nãoénão no período carnavalesco em 2018.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Ativismo online; Assédio; Twitter; Hashtag.

Introdução

O cenário contemporâneo, em especial este último ano, tem sido marcado por escândalos de assédio sexual. A prática do assédio não é exatamente uma novidade, mas sim a visibilidade que os casos mais recentes têm ganhado, seja por conta de envolverem celebridades do mundo do esporte, da cultura e das artes, seja pela possibilidade de circulação nas mídias sociais ou pelo esforço empreendido por pessoas comuns, coletivos de mulheres ou organizações, que criaram e se apropriaram de hashtags como #assédioécrime e #nãoénão para informar, conscientizar, mobilizar e incentivar a participação social via internet, de modo a estimular as vítimas de assédio a buscarem ajuda e denunciarem o crime.

Nesse contexto, se faz relevante atentar para o papel das mídias sociais como potencializadoras de circulação da informação e da comunicação, na medida em que

[1] Professora do Departamento de Comunicação Social - Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e pesquisadora dos Grupos de Pesquisa MID-INST e DIVERSUS. E-mail: gisasousa90@yahoo.com.br
[2] Professora do Departamento de Comunicação Social - Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e pesquisadora dos Grupos de Pesquisa MID-INST e DIVERSUS. E-mail: mcprazeresrp@hotmail.com

possibilitam a qualquer interagente a produção, reprodução e compartilhamento de conteúdos, dando, assim, visibilidade expandida, em muitos casos, em escala global, às situações de assédio que antes ficavam trancafiadas na memória das vítimas que evitavam o constrangimento de denunciar os assediadores.

O assédio se caracteriza por atitude verbal ou física, em locais públicos ou não, com ou sem a presença de testemunhas, tendo como objetivo

> [...] constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função (CP, art. 216-A, caput) (BRASIL, 1940).

Neste trabalho buscamos mapear as manifestações discursivas das organizações em suas campanhas institucionais na ambiência digital acerca da temática do assédio no período carnavalesco de 2018, por meio das hashtags #Assédioécrime e #Nãoénão no Twitter.

Para tanto, realizamos observação encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010) no Twitter, utilizando o suporte do software Atlas ti para a busca das hashtags selecionadas. O levantamento buscou identificar uso das hashtags nas campanhas institucionais de organizações que pretendiam atuar nessa rede social visando chamar a atenção, informar e conscientizar acerca do assédio sexual. Privilegiou-se o período carnavalesco por ser caracterizado pela liberação e exposição do corpo feminino o que não pode ser entendido como a aceitação e o consentimento da mulher ao assédio, ao toque, ao desrespeito aos seus limites.

Consideramos relevante a atuação das organizações nas questões sociais, a exemplo da luta pelo direito das mulheres à posse e ao respeito do seu corpo como um direito inalienável, principalmente porque em muitos casos o ambiente de trabalho nas organizações serviu de palco para a prática do assédio pelo uso da superioridade hierárquica daqueles que ocupavam espaços de poder.

Assim, consideramos que as organizações contemporâneas deveriam assumir essa defesa discursivamente nas mídias sociais pelo viés do ativismo online, uma vez que integram o contexto social e estão presentes na ambiência digital. Constatamos, ainda, que algumas dessas organizações estão legalmente instituídas como espaços de representação por ser legal e legitimamente habilitadas para tais enfrentamentos, como, por exemplo, as Defensorias Públicas, Ministérios Públicos dos Estados, Assembleias Legislativas, Ordem

dos Advogados do Brasil, e outras instituições e organizações com igual potencial de defesa de direitos entre as suas atribuições próprias.

O artigo está subdividido em três tópicos: no primeiro abordamos o feminismo e o assédio como questões contemporâneas; no segundo discorremos sobre o ativismo online e as apropriações das mídias sociais por organizações, em especial no Twitter, para as manifestações discursivas em suas campanhas institucionais; no último tópico apresentamos análise de campanhas institucionais de algumas organizações na perspectiva do ativismo online contra o assédio no período carnavalesco de 2018.

Feminismo e Assédio: linha de tempo

Num sentido ampliado o feminismo pode ser compreendido, no dizer de Tiburi (2018, p. 12), como "[...] o desejo por uma democracia radical voltada à luta pelos direitos daqueles que padecem sob injustiças que foram armadas sistematicamente pelo patriarcado". Isto porque para a autora o patriarcado é um sistema dogmático de crenças profundamente enraizado na cultura e nas instituições que traz subjacente

> [...] a ideia sempre repetida de haver uma identidade natural, dois sexos considerados normais, a diferença entre os gêneros, a superioridade masculina, a inferioridade das mulheres e outros pensamentos bem limitados, mas que ainda são seguidos por muita gente. (TIBURI, 2018, p. 27).

Como movimento social emancipacionista das mulheres, o feminismo eclode na Inglaterra dos séculos XIX e início do XX centrado na busca pela igualdade jurídica do direito ao voto, à instrução, ao exercício profissional e ao trabalho. Numa Europa liberal e industrializada, a mão de obra feminina era importante em fábricas, escritórios e outros setores, mas sempre em posições hierárquicas e com remuneração inferiores às dos homens.

No Brasil, de acordo com Pinto (2003, 2010) os movimentos feministas podem ser divididos em "ondas", como forma de identificar características do contexto sócio-histórico, das questões que são objeto das lutas das mulheres em busca de direitos civis, políticos, trabalhistas, sexuais, etc. Em alguns momentos esses direitos são justapostos em uma mesma bandeira, como, por exemplo, a luta contra o racismo e o feminismo. Em outras situações eles são segmentados e isolados em movimentos separados.

A primeira onda teve início nas primeiras décadas do século XX, quando foram estruturados alguns coletivos em que era seguida a tendência europeia das sufragistas, cuja

bandeira principal era o direito ao voto feminino. O movimento sufragista era predominantemente liderado por mulheres brancas e que eram parte da elite econômica e intelectual, que não incluía entre seus objetivos o questionamento ao patriarcado, subjacente à estrutura social à qual eram filiadas, por isso mesmo, chamada de “feminismo bem-comportado” (PINTO, 2003). Nessa mesma onda, o “feminismo mal- comportado” (PINTO, 2003) estava vinculado ao anarquismo e trazia a ideologia da luta de classes como substrato, pois era liderado por operárias que reivindicavam condições de trabalho e remuneração melhores e equiparadas às dos homens.

A inserção de temáticas como sexualidade, corpo, violência e relações de trabalho foi observada por Pinto (2010) na segunda onda, que prevaleceu no Brasil a partir dos anos 1970. Em sua análise Pinto (2003; 2010) identifica a organização dos movimentos feministas em forma de redes sociais a partir de reuniões, encontros e manifestações, até porque tratavam de questões coletivas e não individuais, que demandavam a troca de experiências, a mobilização, a discussão e disseminação de informações para que fossem traçadas estratégias de luta e enfrentamento. Já nessa fase era clara a preocupação que esses movimentos tinham com a comunicação, que tinha efeito agregador, multiplicador, facilitador e propulsor de tomada de consciência e de estímulo à ação.

Pesquisas recentes discutem a possível terceira onda caracterizada pela formação da noção de gênero e sexo como construtos históricos e pela busca de outras formas de relações e identidades que não se pautem pelo binômio masculino/ feminino, mas pelo reconhecimento da diversidade e da heterogeneidade social, bem como das questões que elas suscitam.

Focalizaremos neste artigo o chamado feminismo contemporâneo, que surge no final dos anos 1980 e é configurado

> [...] a partir da multiplicidade e alastramento do movimento pelo mundo enquanto filosofia política, pela definição heterogênea das opressões e das identidades das mulheres, institucionalização e forte produção acadêmica. (TOMAZETTI; BRIGNOL, 2015, p. 3).

Assim, o feminismo encontra nas mídias sociais as plataformas que possibilitam a retomada do debate das questões contemporâneas vinculadas à temática, com a possibilidade de travar o enfrentamento por meio de uma estratégia nova: a ativismo digital.

Ativismo online nas mídias sociais – feminismo e assédio

Destacamos que um dos aspectos constitutivos do ativismo online é o caráter comunicativo das mídias sociais que se manifestam na produção, troca, compartilhamento, participação, sendo, portanto, uma prática conversacional, e, possivelmente, representacional também, na medida em que os interagentes constroem representações de si e do Outro na interação.

Na web 2.0, mais que inovações tecnológicas, foram desenvolvidas técnicas de design e criação de sites com maior potencial interativo e participativo, o que reforçou as plataformas de mídias sociais que se caracterizaram principalmente pelas possibilidades de produção e compartilhamento de conteúdos digitais.

As mídias sociais são percebidas como "[...] um fenômeno emergente, que tem início com a apropriação dos sites de rede social pelos usuários" (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p. 29), que deu horizontalidade ao processo comunicativo, possibilitou rápida interação com públicos de interesse e permitiu participação, trocas e o estabelecimento de relacionamento, as organizações buscaram utilizá-las de forma estratégica.

O processo de ativismo online é facilitador do empoderamento feminino porque a comunicação, o processo de interação, constitui forma de poder distribuído em rede. Poder de discutir, debater, influenciar, realizar trocas simbólicas, da participação e do compartilhamento da atenção do internauta que vai configurar o que é denominado de cultura participativa (JENKINS, 2009).

A dinâmica, própria da ambiência digital, impulsiona o movimento coletivo, que parte de um processo autônomo, sem hierarquia, aberto à co-participação, espontâneo, de formação de um conhecimento comum ou da tomada de consciência no sentido pleno do termo: estar de posse da informação e consentir, aceitar, permitir. O ativismo online feminista direciona-se a tomar consciência, a tomar para si a possibilidade de atuar contra o modelo de pensar e agir patriarcal (TIBURI, 2018).

As organizações constituem lugares sociais e são enunciadoras de discursos, por exemplo, em suas campanhas institucionais, com potencial para agir na ambiência digital em favor de questões relevantes ao seu contexto, como a do assédio sexual no período carnavalesco.

As organizações presentes no ambiente digital têm utilizado estratégias próprias dessa espacialidade para se comunicar, interagir e visibilizar, considerando, em alguns

casos, as especificidades de seus públicos e buscando ser percebidas por eles como atuantes e socialmente engajadas. Para Lasta (2017, p. 2),

> [...] por meio da apropriação/uso da arquitetura tecnológica e social das ambiências digitais, as organizações constroem um 'mundo' no qual exteriorizam a si mesmas, projetando os seus próprios significados. E ao exteriorizarem-se, pleiteiam a sua visibilidade e legitimidade e essas buscas os levam a articularem estratégias, considerando os aspectos sociotécnicos referentes às ambiências.

As campanhas institucionais migram para essa ambiência em busca da propagabilidade (JENKINS; GREEN; FORD, 2014), ou seja, de amplificar o seu alcance, ganhando maior repercussão, gerando compartilhamento, debate e possível conscientização pela via da identificação com questões relevantes no contexto sócio- histórico no qual as organizações estão inseridas. Para tanto, essas organizações usam as mídias sociais como plataformas de disseminação do discurso alinhado à agenda social na disputa por sentidos (BALDISSERA, 2008) que possam lhes conferir credibilidade e reputação.

Nessa perspectiva, as organizações posicionam-se estrategicamente por meio das mídias sociais e aproximam-se das discussões e das atuações demandadas pela sociedade, grupos e movimentos sociais, que são, em última instância, públicos dessa organização e, também, usuários dessas mídias.

De acordo com Dieminguer e Oliveira (2015, p. 3),

> [...] o ciberativismo, ativismo digital ou online, que são ações políticas via internet em que os ativistas online, atuando de forma independente, organizam-se espontaneamente. Isso ocorre devido ao poder informacional, antes monopolizado pelas mídias tradicionais, esvair-se agora com a internet que distribui o poder para milhões de computadores hierarquicamente iguais.

Embora o ativismo online esteja vinculado a iniciativas independentes e espontâneas dos internautas, o movimento observado nas mídias sociais é de apropriação (THOMPSON, 2013) discursiva por parte das organizações, que se somam às manifestações individualizadas ou de coletivos de mulheres, na mobilização e conscientização visando à ação, à tomada de posição por parte de quem é vítima e de quem presencia o assédio. Tal configuração pode ser inferida a partir das hashtags #Assédioécrime e #Nãoénão conforme demonstrado no curso deste estudo, visto que não foram criadas e não são exclusivas das organizações que a utilizaram no período carnavalesco, representam, sim, esse esforço apropriativo de discursos anteriormente elaborados para reforçar sua concordância com tais formulações, transformando-os em seus próprios discursos.

Breve análise do uso das hashtags #assédioécrime e #nãoénão no Twitter no período carnavalesco em 2018

A seguir, apresentamos uma análise de como as organizações fizeram uso das hashtags #Assédioécrime e #Nãoénão, pela perspectiva do ativismo online no Twitter no período carnavalesco de 2018. Para tanto, utilizamos a técnica da observação encoberta e não participativa que "representa a situação em que a função do pesquisador é apenas observar, mas os sujeitos sob observação não sabem que estão sendo estudados" (JOHNSON, 2010, p. 63) e a ferramenta de busca de hashtags específicas do software Atlas ti.

Enfatizamos que as hashtags, nesse contexto, funcionam como dispositivo (AGAMBEN, 2009) uma vez que têm função social, na medida em que são palavras- chave orientadoras da identificação, classificação e visibilização das postagens nas redes sociais da internet, no caso deste estudo o foco recai no Twitter.

Fez-se necessário dimensionar quantitativamente em 500 postagens para a efetivação da busca no Twitter com o suporte do Atlas ti, num primeiro momento. A partir disso, selecionamos aquelas postagens que foram feitas na forma de campanhas institucionais de organizações. Desse universo de dados coletados, buscamos aqueles representativos de campanhas institucionais de organizações que estão legalmente instituídas como espaços de representação visto serem legal e legitimamente habilitadas para tais enfrentamentos, como, por exemplo, as Defensorias Públicas, Ministérios Públicos dos Estados, Assembleias Legislativas, OAB, e outras instituições e organizações com igual potencial de defesa de direitos entre as suas atribuições próprias e que tenham circulado no Twitter no período do carnaval 2018.

A pesquisa realizada tem abordagem qualitativa posto que a partir de um levantamento inicial de 500 postagens, que foram posteriormente selecionadas pelo critério da legitimidade e legalidade de representação algumas organizações na salvaguarda dos direitos das mulheres, no caso desse estudo focalizado na questão do assédio. Feito isto, selecionamos algumas postagens para a análise das características discursivas observáveis nas campanhas institucionais que circularam no carnaval deste ano no Twitter.

Dentre estas, fizemos o recorte que possibilitasse ilustrar brevemente, porém, qualitativamente, selecionamos quatro postagens de diferentes organizações, que a partir

das hashtags #Assédioécrime #Nãoénão manifestaram-se discursivamente sobre essa questão, marcando, desse modo, posicionamento identitário na ambiência digital pelo viés do ativismo online. Partimos da premissa que ao adotar essa postura pública, do ponto de vista, simbólico essas organizações marcam posicionamento e enunciam um comprometimento com o coletivo.

As hashtags #Assédioécrime e #Nãoénão já circulavam nas redes sociais antes do carnaval. As postagens selecionadas foram feitas no período de 09 a 14/02/2018, ou seja, de sexta-feira de carnaval até quarta-feira de cinzas.

Imagem 1 – Campanha Institucional do Tribunal de Justiça do Amapá



Fonte: Twitter, com o suporte do Atlas ti, 2018 (AMAPÁ, 2018).

Descrição da imagem: Na imagem vemos desenho feito a traço em que a figura masculina está por trás da figura feminina, como se estivesse falando ao seu ouvido. Três "balões" trazem as frases "Nossa! Que saúde!", "Onde você se esconde?", "Será que dou conta?". A campanha é assinada pelo Poder Judiciário – Tribunal de Justiça do Amapá e traz no canto direito as hashtags #AssédioÉCrime, #CarnavalSemAssédio e #NÃOÉNÃO.

Análise: Ao enunciar "que saúde" o assediador, representado na figura masculina que fala ao ouvido da mulher, faz alusão ao estar saudável substituindo a expressão "gostosa". No segundo balão, ao enunciar "Onde vc se esconde?" Poderia encobrir o argumento segundo o qual o homem afirma que a mulher só poderia estar escondida, senão ele já teria

dado conta de seduzi-la. Por outro lado, nos enunciados a mulher é um objeto, que deve estar à disposição, numa vitrine, exposta e não escondida, não sendo necessário seu consentimento ou concordância. Põe em cheque a condição de dizer não e a obrigatoriedade de estar exposta em uma vitrine, acessível, como um objeto disponível às investidas da figura masculina, que chega por trás e fala ao ouvido, numa conduta fundada nos princípios do patriarcalismo, invadindo fisicamente o espaço da figura feminina, simbólica forma sub-reptícia para se insinuar. Como já citado neste trabalho o feminismo busca a consciência da igualdade da mulher como ser biológico e social.

Imagem 2 – Campanha Institucional do Ministério Público do Rio Grande do Norte



Fonte: Twitter, com o suporte do Atlas ti, 2018 (RIO GRANDE DO NORTE, 2018).

Descrição da imagem: A campanha é assinada pelo Ministério Público do Rio Grande do Norte e traz a foto de uma mulher, de braços cruzados e uma fisionomia bastante fechada. Ao lado da foto a frase “Não é Não” – mais abaixo: “Assédio sexual é crime, Denuncie! Ligue 180. O primeiro NÃO está em letra rosa.

Análise: A linguagem corporal expressa fisionomia de raiva e os braços cruzados trazem traços da mulher como uma necessidade antecedente à compreensão para validar enunciados de narrativas de sua negativa ao assédio. Um desafio do feminismo e uma contribuição do ativismo online, que se encontra manifesto nestas hashtags, está centrado no fato de as mulheres não precisem assumir posturas físicas do homem para que a negativa seja aceita, independente de como a sua linguagem corporal esteja configurada.

As hashtags são importantes porque chamam a atenção do social à impropriedade do ato em si: NÃO é Não – sem que fosse necessário reforçar com posturas corporais o que está secularmente dicionarizado. A necessidade do reforço da linguagem corporal é, em si mesma, uma violência tanto física quanto simbólica.

Imagem 3 – Campanha Institucional da do PROCON/MA



Fonte: Perfil do Procon/MA no Twitter, 2018 (MARANHÃO, 2018).

Descrição da imagem: Figuras feminina (com uma tiara) e masculina (com uma máscara) encontram-se frente a frente em um ambiente festivo. À direita da imagem o texto: “Puxar pelo braço ou cabelo não é legal. No carnaval, brinque com respeito!”, logo abaixo a assinatura do Procon/ MA e do Governo do Maranhão.

Análise: Nessa campanha observamos a reiteração ao que está previsto em lei, com a exemplificação de ações (puxar pelo braço ou cabelo) que podem ser configuradas como assédio. O texto busca pela clarificação e reiteração o que é previsto em lei (recupera o conceito) de modo detalhado.

Imagem 4 – Campanha Institucional da Assembleia da Paraíba



Fonte: Perfil da Assembleia Legislativa da Paraíba no Twitter, 2018. (PARAÍBA, 2018).

Descrição da imagem: Foto de uma mulher maquiada, com a vista baixa, um belo sorriso no rosto e com adereços carnavalescos na cabeça. À esquerda, como se ela estivesse segurando um balão verde em que está escrito "**O carnaval é nosso**, mas o corpo **é meu**!" – com destaque para as partes em negrito. No quadrante inferior direito, a marca e assinatura da Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba.

Análise: O princípio norteador do conceito de assédio é indiscutivelmente o consentimento, a concordância com a ação empreendida pelo homem. O texto explicita que o evento carnaval é de todos que dele participem, mas o corpo, nas suas performances, movimentos, indumentária, é particular, é privativo. O carnaval é um evento plural, de todos, em todos os espaços públicos, mas o corpo é do indivíduo, é singular e qualquer situação que possa gerar constrangimento exige consentimento, seja tácito ou explícito.

Considerações finais

A provocação que fazemos é para que seja compreendido o sentido manifesto nesses discursos. Mais que usar insights criativos do desenvolvimento das campanhas, as organizações posicionam-se incisivamente sobre as formas em que o assédio pode acontecer em meio ao ambiente festivo do carnaval. Além de informar sobre como as vítimas podem identificar e denunciar atitudes de assédio.

Destacamos a importância das redes sociais digitais, em suas distintas plataformas e dispositivos, no estímulo e na efetivação de novas práticas sociais e comunicativas pelas organizações, onde as hashtags têm um decisivo papel de informar, reiterar, conscientizar e instigar à reflexão e à ação. As campanhas institucionais têm, portanto, uma função social no ambiente digital onde as organizações estão cada vez mais presentes.

Referências

AGAMBEN, Giorgio. O que é um dispositivo. In:_____. **O que é o contemporâneo? E outros ensaios.** Tradução de Vinícius Nicastro Honesko. Chapecó: Argos, 2009. p. 27- 51.

AMAPÁ. Tribunal de Justiça do Amapá. Campanha Institucional do Tribunal de Justiça. @Tjap_Oficial - 09/02/2018 08:58 - R: 0 - F: 1. "Será que eu dou conta?" "Nossa, que saúde!" "Onde você se esconde?". É ASSÉDIO #AssédioÉCrime #CarnavalSemAssédio #NãoÉnão. Disponível em: <https://www.tjap.jus.br/portal/publicacoes/projetos-sociais. html>. Acesso em: 9 fev. 2018. Twitter, com o suporte do Atlas ti, 2018.

BALDISSERA, Rudimar. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revista Fronteiras estudos midiáticos**. set./dez./2008, UNISINOS, Rio Grande do Sul. p. 193-200. Doi: 10.4013/fem.20083.06. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.ph p/fronteir as/article/view/5397>. Acesso em: 2 fev. 2018.

BRASIL. Código Penal. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10611615/ artigo-216-do-decreto-lei-n-2848-de-07-de-dezembro-de-1940>. Acesso em: 8 mar. 2018.

DIEMINGUER, Carlise C.; OLIVEIRA, Rafael S. Protagonismo ascendente: o ativismo online nas lutas feministas**. Derecho y Cambio Social**, Lima-Perú, n. 9, ano XII, 2015. ISSN: 2224-4131 Depósito legal: 2005-5822.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência.** 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. **Cultura da conexão:** criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

JOHNSON, Telma. **Pesquisa social mediada por computador:** questões, metodologia e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

LASTA, Elisangela. Estratégias sociotécnicas de visibilidade e legitimidade na comunicação organizacional em Rede. In: INTERCOM - CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40. Curitiba, PR, 04 a 09/09/2017. **Anais...** Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2846-1.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2018.

MARANHÃO. Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON). Campanha Institucional do PROCON/MA. Faça do respeito a sua fantasia neste #Carnaval e todos os dias! NÃO é NÃO. Assédio é crime! #CarnavalSemAssédio – at Procon – Maranhão. Disponível em: <http://www.procon.ma.gov.br>. Acesso em: 8 fev. 2018. Perfil do Procon/MA no Twitter, 2018.

MOTA, Keli Rocha Silva. Feminismo contemporâneo: como ativistas de São Paulo compreendem uma terceira onda do movimento no país. **Revista Extraprensa**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 108-127, dec. 2017. ISSN 2236-3467. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/139729>. Acesso em: 5 mar. 2018.

PARAÍBA. Assembleia Legislativa da Paraíba. Campanha Institucional da Assembleia da Paraíba. A festa só é boa de verdade quando a alegria é de todos. A regra é simples: "não" significa "não". Em casos de assédio, disque 180. Respeite o próximo e caia na folia! #AssedioÉcrime #Carnaval. Disponível em: <http://www.al.pb.leg.br/>. Acesso em: 12 fev. 2018. Perfil da Assembleia Legislativa da Paraíba no Twitter, 2018.

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, história e poder. Dossiê. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo. br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Uma história do feminismo no Brasil.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

RECUERO, Raquel; BASTOS, Marcos; ZAGO, Gabriela. **Análise de redes sociais para mídia social.** Porto Alegre: Ed. Sulina, 2015. 182 p.

RIO GRANDE DO NORTE. Ministério Público do Rio Grande do Norte. Campanha Institucional do Ministério Público do Rio Grande do Norte. MPRN reforça campanha #NãoéNão contra assédio sexual no Carnaval. Disponível em: <http://www.mprn.mp.br/portal/>. Acesso em: 7 fev. 2018. Twitter, com o suporte do Atlas ti, 2018.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade:** uma teoria social da mídia. 14. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

TIBURI, Márcia. **Feminismo em comum:** para todas, todes e todos. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

TOMAZETTI, Tainan Pauli; BRIGNOL, Liliane Dutra. O feminismo contemporâneo a (re)configuração de um terreno comunicativo para as políticas de gênero na era digital. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA ALCAR, 10. 2015. UFRGS, Porto Alegre, RS, 03 a 05 de junho de 2015. **Anais...** Disponível em: <file:///C:/Users/adson/Downloads/GTMIDDIG_TOMAZETTI-%20Tainan_%20BRIGNOL-%20Liliane.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2018.

Do Real ao Virtual: O Relacionamento de Companhias Brasileiras de Capital Aberto com Investidores – Uma Observação no Uso do *Twitter* pelo Itaú Unibanco, Petrobras e Vale[1]

Orlando Costa Gonçalves Júnior[2]

Resumo

A internet tornou-se um canal de comunicação abrangente e dinâmico. O seu desenvolvimento foi além das estruturas convencionais de comunicação e fez surgir as mídias sociais, que conectam pessoas físicas e jurídicas em qualquer parte. No caso das empresas, têm sido utilizadas também junto aos investidores. A difusão das plataformas digitais nesse setor tem provocado mudanças no contato (mais presencial) e até em legislações do mercado em alguns países. Diante desse contexto, este estudo, de caráter exploratório e qualitativo, buscou observar como se dá o relacionamento de companhias brasileiras de capital aberto - Itaú Unibanco, Petrobras e Vale – com os investidores no ambiente virtual do *Twitter*. A análise mostrou que, apesar dos recursos e alcance dessa plataforma, a sua utilização ainda é simplificada e isso pode restringir o potencial de atuação junto a esse público.

Palavras-chave

Relacionamento; Mídias sociais; *Twitter*; Companhias de Capital Aberto; Investidores.

Introdução

Desde a segunda metade do século XX assiste-se a um grande e acelerado incremento das tecnologias da informação. Nesse contexto, nasceu a internet, que passou a ser utilizada em todo o mundo e abriu caminho para o surgimento das chamadas mídias sociais, que conectam partes interessadas. Algumas das mais conhecidas dessas plataformas apareceram na primeira década deste século e contam com milhões de usuários. Elas abriram caminho para que a comunicação mediada pelos computadores fosse além da estrutura formal da hierarquia vigente e desse espaço à participação de quem está no limite da fronteira das redes sociais (OLIVEIRA; MARCHIORI, 2012).

O crescimento e o alcance das mídias sociais chamaram a atenção de empresas de diferentes segmentos, que têm usado páginas/perfis corporativos para divulgar informações/produtos/serviços e interagir com seus públicos/clientes, seja para fins

[1] Artigo apresentado no GT 2 – Comunicação, Inovação e Tecnologias do Congresso Abrapcorp, realizado na Universidade Federal de Goiás, em Goiânia, nos dias 16 e 18 de maio de 2018.

[2] Mestre em Administração pelo IBMEC-RJ. Especialista em Gestão da Comunicação pela UFMA. Jornalista e Relações Públicas. E-mail: orlandocgj@uol.com.br

institucionais ou mercadológicos. Uma área que tem utilizado essas plataformas é a de Relacionamento com Investidores (RI), responsável pela interlocução entre as companhias de capital aberto (aquelas com ações listadas em bolsas de valores) e o mercado, apresentando a sua atuação e resultados alcançados para atrair investimentos.

Esse uso tem mudado a atuação das companhias com o investidor, até então fortemente concentrada no contato presencial, exigindo mais atenção por parte do setor de RI à comunicação e ao relacionamento com esse público. Além disso, provocou alterações nas legislações de mercados de capitais em alguns países, como Estados Unidos e Brasil. Isso indica que as mídias sociais passaram a ser reconhecidas como canais oficiais junto aos investidores que apresentam oportunidades, mas também há possibilidade de riscos, dadas as características do setor.

A partir desse cenário, este estudo foi elaborado para observar a atuação de companhias brasileiras de capital aberto - Itaú Unibanco, Petrobras e Vale – no relacionamento com seus investidores, no ambiente virtual do *Twitter*. A análise foi de caráter exploratório e qualitativo de publicações de Fatos Relevantes (comunicações importantes ao mercado, exigidas pela legislação vigente) relativos à Divulgação de Resultados do Exercício 2016 – comum a todas. Os aspectos observados foram: conteúdo e formato das mensagens; frequência das publicações; comentários e manifestações de usuários. Cabe esclarecer que, para a amostra, foram selecionadas as três companhias nacionais mais bem posicionadas no *ranking* do relatório "*Forbes Global* 2000", da revista de negócios americana *Forbes*, uma das mais relevantes do setor.

Comunicação organizacional e mídias sociais

O cenário organizacional contemporâneo apresenta-se complexo e com mudanças constantes, reflexo das transformações da sociedade (NASSAR, 2009). Como a comunicação é parte desse contexto, torna-se imprescindível às organizações, sejam públicas, privadas ou não governamentais, estabelecer diálogo com os seus públicos de interesse para alcançar os seus objetivos. A competição mercadológica acirrada, a profusão de produtos/serviços divulgados e a disputa para conquistar os consumidores, dentre outros, são aspectos que apontam para a necessidade de uma comunicação planejada. Uma etapa importante nesse processo é a identificação dos

públicos de interesse da organização e, a partir daí, a definição de prioridades no relacionamento com eles.

O avanço das tecnologias da informação e da internet proporcionou o surgimento de novas perspectivas no cenário organizacional. O desenvolvimento de sistemas e redes favoreceu uma comunicação mais rápida e ampla entre pessoas e organizações. Isso abriu espaço ao aparecimento das mídias sociais, que conectam, de forma instantânea, partes interessadas em todo o mundo e permitem a criação e a troca de conteúdos entre seus usuários, podendo ser acessadas por diferentes tipos de dispositivos eletrônicos, como computadores, *tablets* e telefones celulares.

> As mídias sociais digitais são o resultado das interações entre indivíduos, tecnologias e fluxos informativos, e nelas ocorre a manifestação de uma sociedade planetária que se expressa em um espaço público desterrritorializado, estabelecendo uma interconexão interpessoal universal (TORRES; apud LEMOS, LEVY, 2010, p.257).

As mídias sociais permitem uma aproximação maior na comunicação entre o emissor e o receptor. Porém, não determinam mais esses papéis. Há a possibilidade de ambos poderem enviar e receber conteúdos, com retransmissão das mensagens para os ambientes sociais digitais nos quais estão inseridos. Abrem espaço à participação, numa relação dialógica, contudo, não face a face, com uma interação mediada, mas sem anular a criticidade do receptor. Nesse sentido, alcançam relevância no contexto da comunicação organizacional, pois possibilitam uma participação mais ativa no processo e criam condições para uma flexibilidade que permite a reconfiguração das regras vigentes (CASTELLS, 2009).

As mídias sociais têm experimentado um crescimento vertiginoso e rápido. A evolução da capacidade de transmissão de dados e o aumento da velocidade da rede mundial de computadores somados ao suporte dos aparelhos pelos quais podem ser acessadas criaram as condições para essa expansão. O relatório "*Digital in* 2016", um amplo estudo anual realizado em mais de 200 países pela agência internacional de marketing *We Are Social*, sediada em Londres - Reino Unido, diz que há 3,4 bilhões de pessoas no mundo que utilizam a internet. Destes, 2,3 bilhões estão conectadas às mídias sociais, como o *Facebook* e ao *Twitter*.

Pesquisa da consultoria *Pricewaterhouse Coopers* no setor brasileiro de varejo, em 2014, mostrou que as mídias sociais têm papel relevante nas decisões de compra dos consumidores - para 77% dos entrevistados as informações obtidas nesses canais

provocaram impacto nas suas decisões (VALOR ECONÔMICO, 2014). Em outra perspectiva, após o encerramento da Copa do Mundo no Brasil, em 2014, os números mostraram a força dessas plataformas para a promoção de grandes eventos e, consequentemente, das marcas de empresas patrocinadoras. No Facebook, por exemplo, 350 milhões de pessoas falaram sobre o evento. Ao todo, foram 3 bilhões de publicações, “curtidas” (manifestações positivas) e comentários em geral a respeito da competição. Considerando apenas o jogo da final, foram 88 milhões de pessoas publicando mais de 280 milhões de interações, o que fez esse evento superar o recorde do *Super Bowl* (a final do campeonato de futebol nos Estados Unidos) de 2013, que teve 245 milhões de interações, até então o evento esportivo mais comentado da história nessa plataforma.

Essa situação chama a atenção para a necessidade de as organizações compreenderem melhor a utilização das mídias sociais para o que pode constituir um novo paradigma no relacionamento com os seus públicos de interesse, tendo como base as facilidades do ambiente digital e a necessidade constante de disponibilizar conteúdos. Pelas suas características, as mídias sociais permitem a produção de grande quantidade de informações, além de rápida atualização, replicação e manifestação de opiniões, podendo ser acessadas a qualquer momento, em qualquer lugar. Estão, assim, ganhando espaço relevante nas estratégias de comunicação das organizações.

As organizações devem observar que as mídias sociais, devido às suas possibilidades, não podem ser utilizadas como uma “vitrine”, pois, assim, perdem a oportunidade de dialogar com seus públicos de interesse. Por outro lado, devem estar atentas a esses novos canais de comunicação e relacionamento, que dão voz aos públicos e criam condições para que as informações sejam repassadas, discutidas, amplificadas e reverberadas, positivamente ou negativamente (OLIVEIRA, MARCHIORI, 2012). Por isso, as organizações precisam estar preparadas para atuar nesse ambiente.

A atuação das companhias abertas junto aos investidores

A área de Relacionamento com Investidores (RI), que se consolidou numa posição estratégica na estrutura organizacional, é responsável pela interlocução entre as companhias de capital aberto (aquelas com ações listadas em bolsas de valores) e o mercado, apresentando a sua atuação e resultados alcançados para atrair investimentos. A conceituação do *National Investor Relations Institute* – NIRI (a maior

associação de profissionais dessa atividade no mundo, fundada em 1969, nos EUA) – é a seguinte:

> Relações com Investidores são uma atividade estratégica destinada a estreitar o relacionamento entre a companhia aberta e o universo de investidores, ou seja, o mercado de capitais, a fim de obter uma precificação justa para os ativos da companhia – ações ou dívida. Combinam atividades de comunicação corporativa, finanças e marketing para fornecer informações relevantes e precisas sobre o desempenho da empresa, numa comunicação de duas vias entre a empresa e os integrantes do mercado (TREIGER, 2009, p. 11).

O trabalho do RI segue os princípios básicos da veracidade; transparência; tempestividade; equidade; integridade e independência. Tem caráter amplo, diversificado e inclui as seguintes atividades (IBRI, 2008): Estímulo ao desenvolvimento da cultura de companhia aberta junto ao público interno; Atuação para ampliar a base de acionistas; Planejamento e divulgação de comunicações formais da empresa ao mercado e à imprensa especializada; Avaliação das respostas do mercado à atuação da empresa e promoção de reflexão com outras áreas da empresa para avaliar novas formas de atuação; Relacionamento com órgãos reguladores, entidades e instituições do mercado de capitais; Acompanhamento das negociações dos valores mobiliários da empresa em bolsas de valores; Coordenação de serviços aos acionistas.

Para isso, o setor de RI define estratégias e implementa ações a partir de ferramentas como: Fatos Relevantes e comunicados ao mercado; relatórios e demonstrações financeiras; eventos do tipo *road show* (apresentações para investidores realizadas de forma itinerante); teleconferências; *webcasts* (transmissão via internet); reuniões; visitas a instalações; assembleias de acionistas; canais de atendimento a investidores; participação em feiras do setor; site, página/perfil em mídias sociais; *fact sheets* (folhetos informativos) etc.

O mercado de capitais, como uma opção a investidores, que movimenta bilhões em transações de compra e venda de ações de companhias abertas com ações listadas em bolsas de valores, começou a interessar mais aos brasileiros a partir do final da década de 1990. Nessa época, um forte trabalho de popularização desse mercado realizado pela Bolsa de Valores brasileira, a então chamada BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (devido a um processo de fusão, em 2017, ela passou a ser denominada B3) se deu por meio do programa chamado Bovespa Vai, de caráter itinerante, que buscava encontrar potenciais investidores.

Todo esse contexto despertou o interesse e a Bolsa viu o número de investidores crescer por quase uma década, assim como o número de companhias que abriram o seu capital em busca de recursos para investimentos. Tal processo também atraiu a atenção da imprensa, que começou a pautar a cobertura do assunto. Entre o início de 2004 e o final de 2006, 42 empresas brasileiras abriram o seu capital e passaram a ter suas ações comercializadas (em comparação, no período entre 1995 e 2003, foram apenas seis). O número de investidores do tipo Pessoa Física, que em 2002 somava 85.249 pessoas, oito anos depois, em 2010, foi de 610.915 pessoas.

O colapso do sistema financeiro internacional, em 2008, porém, freou essa expansão e apresentou uma nova realidade às companhias abertas. Além disso, situações de crise (desastre ambiental de grandes proporções e megaoperação de combate à corrupção, por exemplo) enfrentadas por algumas das principais companhias do país, que têm grande peso nas movimentações de negócios na Bolsa, provocaram fortes perdas de recursos investidos e ainda contribuíram para afugentar investidores.

E quem são os investidores das companhias com ações listadas em bolsas de valores? Esse público (que pode ser composto por nativos do país ou estrangeiros), de modo geral, encontra-se dividido em dois segmentos principais: os investidores institucionais (Pessoa Jurídica) e os individuais (Pessoa Física) (DUARTE, 2008), que aplicam os seus recursos como forma de investimento nas empresas. Cabe à área de RI intermediar a comunicação e o relacionamento entre essas partes com os objetivos de apresentar o potencial das companhias e atrair a atenção para a aplicação de recursos nelas, para auxiliar a tomada de decisão quanto aos investimentos, sempre obedecendo à legislação vigente.

Os investidores do tipo Pessoa Jurídica são os fundos de investimento e de pensão, os bancos e outros. Numericamente são poucos, mas movimentam grandes volumes de dinheiro e realizam frequentes transações de compra e venda de ações, que regem a dinâmica do mercado. Esses investidores acompanham o dia a dia de perto e conhecem bem a atuação das empresas. Buscam informações mais detalhadas e complexas e se colocam próximos às companhias. Por isso, elas conseguem facilmente localizá-los e com eles criam relacionamento, no intuito de apresentar o seu potencial, por meio de reuniões presenciais e visitas de negócio, além de contatos telefônicos.

Os investidores do tipo Pessoa Física, de um modo geral, têm objetivos de

negócio diversos, compram e vendem ações diretamente nas bolsas de valores ou por meio de corretoras de valores mobiliários e bancos que oferecem esse produto. No contato com as empresas, solicitam informações mais básicas. Em comparação com os do tipo Pessoa Jurídica, são numericamente maioria, entretanto, movimentam volumes menores de dinheiro. Ainda há os analistas de mercado de capitais (dos tipos *Sell Side*[3] e *Buy Side*[4]), considerados intermediários. As companhias de capital aberto também mantêm relacionamento com: empregados; órgãos reguladores; imprensa; agências de classificação de risco; e instituição de ensino.

Relacionamento com investidores e mídias sociais

Um estudo da consultoria Deloitte, de 2012, realizado com companhias brasileiras de capital aberto, apontou que as mídias sociais estavam entre os principais meios para a comunicação com os investidores. A pesquisa seguinte, em 2014, destacou ser necessária a melhoria para a atuação das áreas de RI no desenvolvimento da comunicação com investidores nas mídias sociais. Os estudos citados demonstram que, no dia a dia do mercado de capitais, cresce a utilização das mídias sociais pelos investidores para adquirir informações, que podem auxiliar na tomada de decisão a respeito da compra, manutenção ou venda de ações de companhias listadas em bolsas de valores. Um destaque nesse contexto é o *Twitter*, muito usado por quem está em busca de informações rápidas e úteis, o que é fator importante no mercado financeiro.

É comum veículos de imprensa divulgarem notícias primeiro no *microblog*, com aprofundamento posterior em seus portais e publicações ou programas. Especialistas do mercado costumam publicar resumos de suas análises, com links para relatórios mais detalhados, e executivos de importantes companhias de capital aberto, e até mesmo chefes de Estado, possuem contas no *Twitter*, nas quais comunicam fatos que ganham repercussão imediata. As publicações nessa plataforma também abriram espaço para a criação de ferramentas que tentam interpretar as informações e criar padrões que possam auxiliar as avaliações de analistas de mercado e investidores.

[3] São profissionais que trabalham em corretoras de valores ou empresas especializadas em consultoria financeira. Por meio de relatórios periódicos, emitem opiniões - sempre fundamentadas em modelos e dados - sobre a situação de empresa de um setor econômico, complementadas com a recomendação de compra, venda ou neutralidade das ações na Bolsa de Valores, seguido de um preço-alvo esperado.
[4] São profissionais especialistas em determinados setores e empresas. Coletam informações detalhadas para análise e consomem informações produzidas por analistas *Sell Side*. O objetivo final é elaborar uma avaliação de investimentos a respeito dos recursos financeiros sob sua responsabilidade, baseada em dados e observações, para embasar uma recomendação de compra ou venda de ações de empresas.

O uso das mídias sociais por companhias de capital aberto no relacionamento com seus investidores ainda é recente, mas está crescendo. Essa relevância aumentou a ponto de provocar mudanças nas legislações vigentes em alguns países. Em 2013, a *Securities and Exchange Commission* (SEC), órgão regulador do mercado de capitais nos Estados Unidos, autorizou o uso de mídias sociais para a divulgação de informações relevantes aos investidores (SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION – SEC, 2013). No Brasil, em 2014, foi a vez da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão regulador no país, permitir que as empresas de capital aberto pudessem escolher entre um jornal de grande circulação ou um portal de notícias na internet para a divulgação de informações aos investidores (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM, 2014).

O entendimento é que essas plataformas são utilizadas, atualmente, em grande escala na sociedade e as empresas poderiam alcançar os investidores para incentivá-los a acompanhar as suas divulgações de informações, o que, provavelmente, impulsionaria um aumento na comunicação e no relacionamento com eles e ainda contribuiria para a redução nos custos de manutenção das empresas.

Em contrapartida às vantagens atribuídas ao uso das mídias sociais no mercado financeiro há um ponto importante de atenção: o fator de risco à segurança das operações realizadas pelos investidores com base nas informações divulgadas nessas plataformas. Pelas regras do mercado, a divulgação deve trazer informações verdadeiras, completas, e não induzir o investidor ao erro. As mídias sociais se constituem em canais eficientes para a rápida difusão de conteúdos e isso pode abrir espaço a possibilidades de manipulação e vazamento de informações, dentre outras situações. Por isso, são necessários mais atenção e cuidado redobrado.

Atuação no Twitter de companhias brasileiras de capital aberto no relacionamento com investidores

Este estudo teve como objetivo observar a atuação de companhias brasileiras de capital aberto – apontadas abaixo – no relacionamento com seus investidores, a partir do ambiente virtual no *Twitter*. O trabalho foi realizado em duas etapas: levantamento bibliográfico e documental acerca do tema; e a coleta de dados na internet, a partir dos perfis das companhias na mídia social escolhida. A intenção foi observar e analisar aspectos como conteúdo e formato das mensagens, frequência de postagem e avaliações das manifestações dos usuários (comentários, compartilhamento e possíveis interações), sob o ponto de vista da comunicação e do relacionamento com os

investidores.

Como recorte, para efeito de comparação, escolheu-se um Fato Relevante comum às companhias selecionadas, que foram comunicados ao mercado, em 2017, conforme prevê a legislação do setor. As empresas escolhidas foram as mais bem posicionadas no ranking do relatório "*Forbes Global* 2000", no período de 2014-2016, a saber (em ordem alfabética): Itaú Unibanco, Petrobras e Vale. O documento é um levantamento organizado pela revista Forbes, considerada uma das mais importantes publicações internacionais na área de economia/negócios, e divulgado, anualmente. Apresenta-se, a seguir, os perfis resumidos das empresas (obtidos em seus Relatórios Anuais disponíveis em seus sites na internet):

- Itaú Unibanco: É considerado o maior banco privado do Brasil e uma das maiores empresas do mundo nesse segmento (ITAÚ UNIBANCO, 2016).

- Petrobras: É uma empresa de economia mista com capital aberto, que atua de forma integrada na indústria de óleo, gás natural e energia (PETROBRAS, 2016).

- Vale: Uma das maiores mineradoras do mundo, lidera o mercado de minério de ferro, pelotas de minério de ferro e níquel, além de produzir outros minerais e produtos (VALE, 2016).

A partir do Fato Relevante selecionado, foram analisadas ao todo 19 publicações das companhias em seus perfis no *Twitter*, considerando os aspectos já mencionados. Antes dos resultados obtidos, apresenta-se informações gerais dos perfis das empresas e, em seguida, imagens desses perfis:

QUADRO 1 - Informações dos perfis no *Twitter* do Itaú Unibanco, Petrobras e Vale

Empresa	Itaú Unibanco	Petrobras	Vale
Perfil no *Twitter*	@itauunibanco_ri (próprio da área de RI)	@petrobras (corporativo)	@valenobrasil (corporativo)
Criação do perfil	agosto 2009	junho 2009	abril 2010
Nº seguidores	10,4 mil	512 mil	134 mil
Mensagem na Bio (apresentação no perfil)	Relações com investidores do Itaú Unibanco Holding AS	* Só há as informações básicas do perfil	Bem vindo ao nosso *Twitter*. Somos aproximadamente 110 mil pessoas apaixonadas por transformar recursos naturais em desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor deste artigo.

FIGURA 1 - Imagem da página do perfil do Itaú Unibanco no *Twitter*

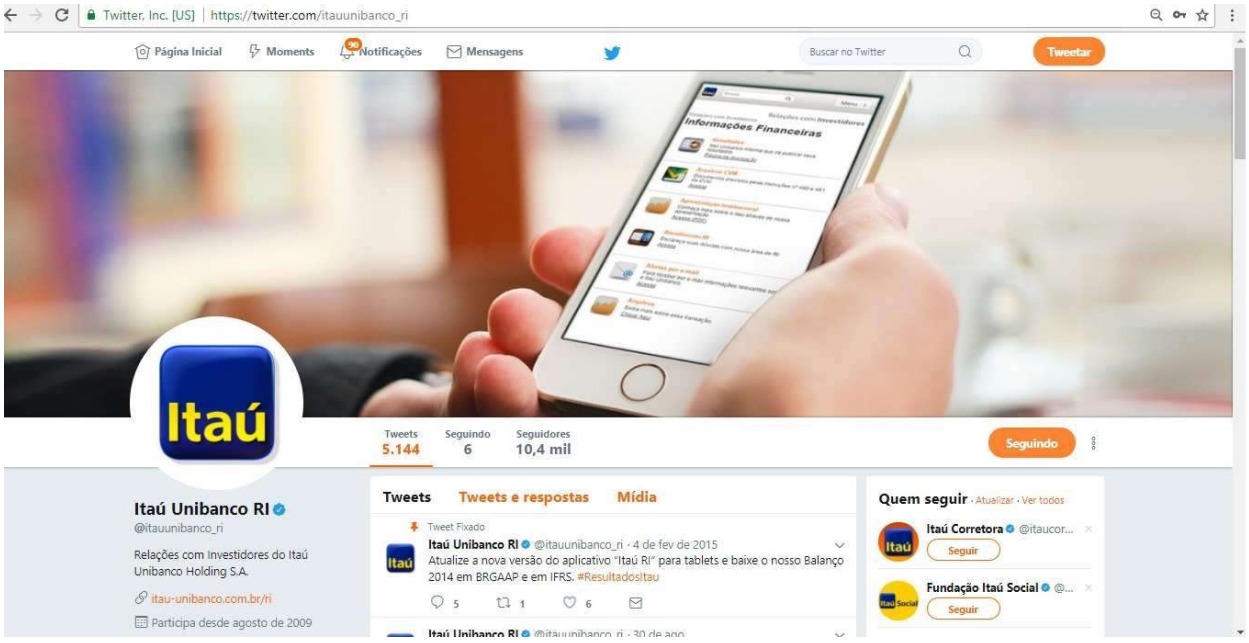


FIGURA 2 - Imagem da página do perfil da Petrobras no *Twitter*

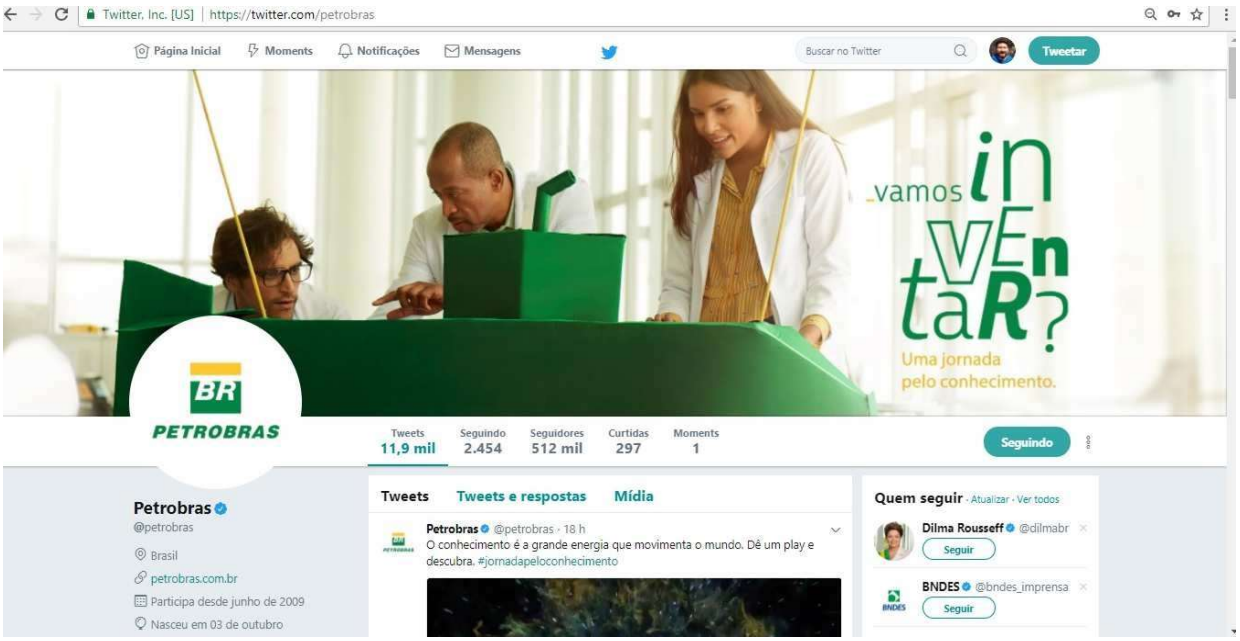
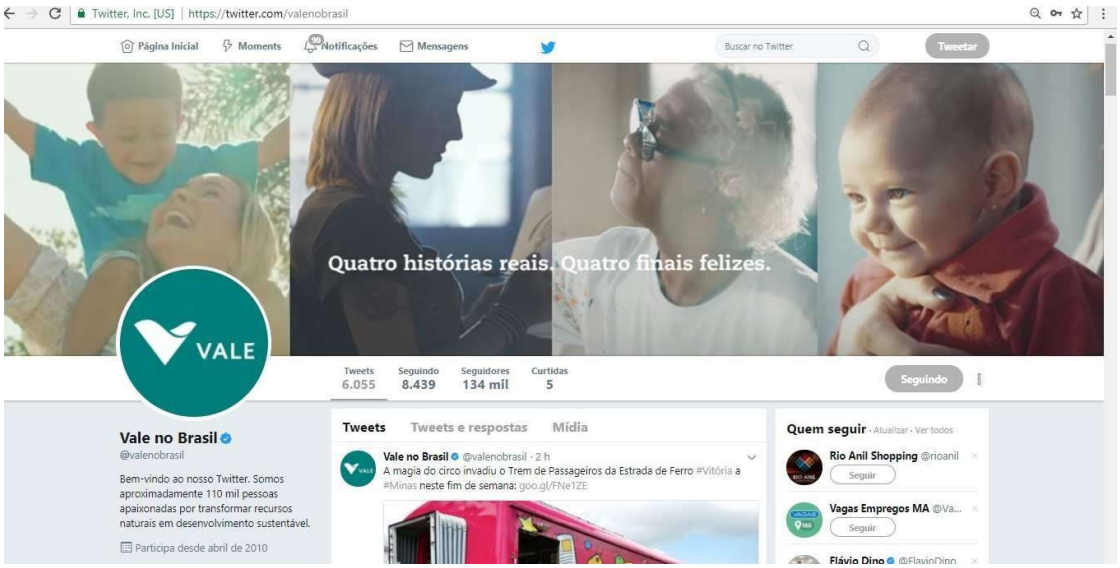


FIGURA 3 - Imagem da página do perfil da Vale no *Twitter*



Para concluir, apresenta-se a seguir quadro comparativo da avaliação das publicações das empresas estudadas de acordo com as categorias de análise deste estudo.

QUADRO 2 – Avaliação comparativa das categorias de análise

Área	Itaú Unibanco	Petrobras	Vale
Frequência e conteúdo das publicações	- Não houve regularidade nas publicações analisadas - Realizou o maior número de publicações - Grande divulgação do Fato Relevante - Fez anúncio prévio do Fato Relevante - Divulgou evento do Fato Relevante em tempo real	- Não houve regularidade nas publicações analisadas - Teve o segundo maior número de publicações - Divulgação boa do Fato Relevante - Desdobrou e repercutiu o Fato Relevante em várias publicações e fez o tema ter mais tempo de divulgação	- Não houve regularidade nas publicações analisadas - Apresentou o terceiro maior número de publicações - Pouca divulgação do Fato Relevante
Área	Itaú Unibanco	Petrobras	Vale
Formato das publicações	- Apresentou o maior número de publicações no formato “Texto” - Não utilizou imagens ou vídeos nas publicações - Utilizou *links* para aprofundar os conteúdos divulgados	- Apresentou o maior número de publicações no formato “Texto + Imagem” - Não utilizou vídeos em suas publicações - Utilizou com *links* para aprofundar os conteúdos divulgados	- Apresentou uso equivalente de publicações nos formatos “Texto” e “Texto + Imagem” - A única a utilizar o formato “Texto + Vídeo” - Utilizou com *links* para aprofundar os conteúdos divulgados

Área	Itaú Unibanco	Petrobras	Vale
Manifestações e comentários nas publicações	- Uma publicação do Fato Relevante gerou o maior número de manifestações - Não houve nenhum comentário em nenhuma publicação - Não houve nenhuma interação em nenhuma publicação	- Uma publicação do Fato Relevante foi a que gerou mais manifestações - Houve apenas uma interação em uma única publicação - Recebeu o maior número total de comentários nas publicações (inclusive mais favoráveis e desfavoráveis)	- Recebeu o segundo maior número total de comentários em suas publicações e foi a empresa que mais registrou comentários neutros - Houve apenas uma interação em uma única publicação

Fonte: Elaborado pelo autor deste artigo.

Quanto às manifestações expressadas pelos usuários nas publicações das empresas em seus perfis no *Twitter*, considerando o Fato Relevante analisado, percebeu-se que houve grande número de demonstrações de reação, mas praticamente não existiu interação. Somente Petrobras e Vale receberam manifestações nesse sentido. A primeira recebeu um comentário a respeito da sua política de preços para derivados do petróleo (gasolina e diesel) comercializados no Brasil e respondeu informando que não tem controle direto sobre as tarifas, além de ter disponibilizado um link que levava para um site com informações detalhadas do assunto. A segunda foi questionada sobre como estavam as famílias em Mariana-MG, por conta do acidente ambiental ocorrido lá, e a empresa respondeu que apoia a Fundação Renova, que está trabalhando na recuperação do meio ambiente e no auxílio às famílias, porém, sem link para nenhum conteúdo complementar.

Considerações

Ao longo deste artigo foi possível conhecer o papel do setor de RI de companhias brasileiras de capital aberto e de que forma essa área intermedia o relacionamento entre as empresas e os seus investidores, de forma a alcançar uma comunicação simétrica na divulgação de informações ao mercado, estimular a confiança no relacionamento com os investidores e colaborar para uma reputação positiva das empresas. Esse

relacionamento ocorre, inclusive, por meio das mídias sociais, cuja utilização tem sido ampliada e já provocou alterações nas legislações em alguns mercados nos últimos anos (EUA e Brasil), que as reconheceram como canais oficiais junto aos investidores. No caso do *Twitter*, em questão neste artigo, por exemplo, há especialistas do mercado publicam mensagens que dão acesso às suas análises em seus perfis e executivos também divulgam fatos que rapidamente ganham repercussão.

Ao final do estudo, foi possível verificar que o *Twitter* é usado de forma simplificada pelas companhias analisadas (embora todas possuam perfis há mais de sete anos), apesar da sua abrangência e funcionalidades, que contribuem para o processo de comunicação/relacionamento. Não foi percebido um planejamento na utilização da plataforma e a interação com os usuários foi praticamente inexistente, o que leva a pensar que o foco no relacionamento das companhias de capital aberto com seus investidores ainda esteja no contato presencial. De acordo com os resultados apurados, foi possível perceber que há oportunidades para melhorias, como, por exemplo, na frequência, no formato e na interação das publicações, uma vez que o potencial da atuação das companhias junto aos investidores encontra-se limitado nesses aspectos e isso também restringe o relacionamento entre as partes.

Este artigo restringiu-se à análise somente de um tipo de publicação das companhias estudadas em seus perfis no *Twitter*, num universo de dezenas de mensagens divulgadas frequentemente por elas nessa mídia social. Mesmo que a verificação tenha fornecido informações que permitiram realizar este trabalho, há mais possibilidades que merecem ser investigadas. O presente estudo, assim, não esgota o assunto pesquisado. Sugere-se a avaliação de aspectos ainda não explorados, que possam analisar a atuação das companhias nesse ambiente virtual a partir de outras perspectivas.

Referências

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**: A era da informação – Economia, Sociedade e Cultura. vol. 1. Paz e Terra, São Paulo, 2009.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. Instrução CVM 547. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst547.html>. Acesso em: 27 set. 2016.

DELOITTE, INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES - IBRI. Qualidade das Informações: Transparência e integração nas divulgações das companhias abertas. Deloitte, IBRI, São Paulo, 2012.

DELOITTE, INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES - IBRI. Comunicação com o mercado: Alinhamento estratégico para a criação e a preservação de valor. Deloitte, IBRI, São Paulo, 2014.

DUARTE, Soraia. **O Valor da Comunicação para Companhias Abertas e para Investidores**. Saraiva, São Paulo, 2008.

FORBES. Global 2000: The Biggest Companies. Nova York, 2016. Disponível em:<https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2014/05/07/the-worlds-largest-companies-china-takes-over-the-top-three-spots/#4cc9240c6f61>. Acesso em: 29 mai. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES - IBRI. O Estado da Arte das Relações com Investidores no Brasil. Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. São Paulo, 2008.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual 2016**. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.itau.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2017.

LEMOS, André, LÉVY, Pierre. 2. ed. **O Futuro da Internet:** em direção a uma ciberdemocracia planetária. Paulus, São Paulo, 2010.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. Lazuli, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. Difusão, São Caetano do Sul, 2012.

PETROBRAS. **Relatório da Administração 2016**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2017.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION - SEC. Final Rule: Selective Disclosure and Insider Trading. Washington, 2000. Disponível em: <https://www.sec.gov/rules/final/33-7881.htm>. Acesso em: 27 set. 2016.

TREIGER, José Marcos. **Relações com Investidores**: A arte de se comunicar com o mercado e de atrair investidores. Elsevier, Rio de Janeiro, 2009.

VALE. **Relatório de Sustentabilidade 2016**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em:<http://www.vale.com/brasil>. Acesso em: 28 abr. 2017.

VALOR ECONÔMICO. Redes sociais influenciam decisão de compra de 77% dos brasileiros. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3901342/redes-sociais-influenciam-decisao-de-compra-de-77-dos-brasileiros>. Acesso em: 22 fev. 2017.

GP 3
Comunicação, Identidade, Discursos

Coordenação: Profa. Dra. Fábia Lima (UFMG)

Vice-coordenação: Prof. Dr. Rudimar Baldissera (UFRGS)

PANORAMA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS MAIORES EMPRESAS BRASILEIRAS

Bruno Carramenha[1]

Thatiana Cappellano[2]

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa qualitativa sobre Gestão da Diversidade realizada com o universo das 20 maiores empresas brasileiras. O objetivo do estudo foi o de mapear a percepção de empregados e gestores sobre a Diversidade no contexto das organizações, de forma a confrontar o discurso corporativo com a perspectiva dos profissionais que se reconhecem com esta temática. Para isso, entrevistamos, por meio de técnica qualitativa, gestores de 12 das 20 empresas nacionais e 45 empregados, representantes de todas as organizações do universo. Os resultados dão conta de uma gestão ainda bem incipiente nas empresas brasileiras, baseada em discurso com pouco alinhamento à prática e quase nenhuma demonstração efetiva de resultados, cujo reflexo nos empregados é o de desconfiança e sentimento de exclusão.

Palavras-chave: Diversidade; Cultura Organizacional; Comunicação Organizacional; Inclusão; Comunicação com Empregados.

Introdução

O Brasil é um país de população formada por uma grande miscigenação. A expressão física do brasileiro carrega os mais de cinco séculos de história do país, marcados por centenas de milhares de imigrações, séculos de tráfico de escravos e os resquícios dos traços indígenas nativos. Tanta miscigenação resultou em uma população, atualmente, composta por 53,6% de indivíduos que se declaram negros ou pardos (IBGE, 2014).

[1] Bruno Carramenha é mestre em comunicação pela Faculdade Cásper Líbero e professor na FAAP. bruno@4co.com.br

[2] Thatiana Cappellano é especialista em semiótica psicanalítica pela PUC-SP e professora na FAAP. thatiana@4co.com.br

Não é preciso mergulhar fundo no universo das grandes organizações brasileiras para reconhecer que tal dado não se reflete no alto escalão. Segundo o Instituto Ethos (2016), nas 500 maiores corporações do Brasil, apenas 4,7% das posições executivas são ocupadas por pessoas negras ou pardas. A discrepância revelada pelos números não se trata de um dado isolado. Outros números corroboram para a deflagração de uma realidade pouco diversa no mercado de trabalho: mesmo que 51,4% da população seja do sexo feminino (IBGE, 2014), mulheres compõem somente 11% dos conselhos administrativos brasileiros (ETHOS, 2016). Ainda, vivemos em um país onde 61% dos profissionais LGBT escondem sua orientação no ambiente de trabalho (CTI, 2016).

Estes dados – e uma série de outros relatórios quantitativos divulgados por uma sorte de publicações empresariais – têm contribuído com o crescimento dos estudos acerca da diversidade no contexto organizacional, desde a década de 1980 (SARAIVA e IRIGARAY, 2009). Para Oliveira e Domingos (2017, p. 4088), “a ênfase na diversidade da força de trabalho tem sido cada vez mais discutida e exigida para atender a uma mudança de cultura globalizada”, ainda que, em grande parte, pareça estar relacionada apenas a uma questão de discurso empresarial (SARAIVA e IRIGARAY, 2009).

Relevante pontuar, já neste momento, nosso entendimento de diversidade em linha com o proposto por Ferreira (2012):

> tem o sentido conceitual de segmentos sociais, étnicos e de gênero, dentre outros, que, independente da quantidade, têm pouca representação social, política e econômica (inserção no mercado de trabalho, ocupação de cargos de poder e outros) e tem como equivalentes históricos as expressões “minorias”, “grupos minoritários” ou “grupos minorizados”. (FERREIRA, 2012).

Assim, entendemos por “gestão de diversidade” as práticas gerenciais que pretendem promover, em certa maneira, acesso igualitário ao trabalho. O conceito está relacionado à identidade dos grupos que compõem as organizações, ao reconhecimento dos grupos minoritários neste contexto e ao histórico que estes grupos têm social e corporativamente (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

Neste trabalho, apresentamos os resultados de pesquisa qualitativa realizada de agosto a novembro de 2017 sobre Gestão da Diversidade nas empresas brasileiras. A partir do universo das 20 maiores corporações nacionais em faturamento (FORBES, 2016), buscamos mapear a percepção de empregados e gestores sobre a Diversidade no contexto

das organizações, de forma a confrontar o discurso trabalhado corporativamente com a perspectiva de profissionais que se reconhecem com a temática.

De técnica qualitativa, a pesquisa amplia a compreensão, de maneira interdisciplinar, sobre o conceito de Diversidade dentro das organizações brasileiras, de forma a observá-lo tanto como causa quanto como sintoma do comportamento social contemporâneo. Escolhemos as empresas brasileiras, pois é notório que quase a totalidade dos estudos existentes são, além de quantitativos, baseados na experiência de companhias multinacionais, apenas.

Tal reflexão apresenta relevância não somente para o campo teórico e acadêmico, mas também – se não principalmente – para a prática e a vivência dos indivíduos imersos em uma lógica de mercado, seja ela formal ou informal. Os resultados foram divididos em seis achados, que se apresentarão neste artigo. Antes disso, julgamos necessário uma breve contextualização teórica da temática, a partir de revisão bibliográfica.

Gestão da Diversidade

Diversidade é um conceito de contornos pulverizados. Não há nem mesmo um consenso teórico sobre ela. O tema encontra reverberação nas produções científicas nos campos de comunicação, psicologia, sociologia, antropologia e administração. Entretanto, é neste último que o tema ganha contornos de gestão, no contexto das organizações.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), a racionalidade técnica, característica da consolidação do capitalismo, deu espaço para uma ideologia tecnocrática, “que se expressa por meio da tentativa de retratar a administração de empresas como uma função neutra, baseada em uma cientificidade moderna que possui gestores especialistas e técnicos com influência e responsabilidades limitadas” (p. 25).

Esta crença, entretanto, tem uma tendência de levar as organizações a adotarem uma postura de homogeneização, como descrevem Saraiva e Irigaray (2009).

> [As organizações] lidam com seus empregados como se suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas. De certa forma, assumem que os indivíduos separam suas características e interesses pessoais dos profissionais, submetendo aqueles a estes no ambiente organizacional (p. 339).

Mas é também, com base nesta perspectiva, que a diversidade começa a ganhar espaço na produção acadêmica, de forma a refletir o contexto das organizações

estadunidenses. Primeiro, a partir da década de 1980, iniciaram-se “diversos estudos sobre a diversidade da força de trabalho, questionando a visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização” (idem, ibidem). Em 1990 é publicado o primeiro trabalho relevante a usar o termo “gestão da diversidade”, na *Harvard Business Review*, de autoria de R. Roosevelt Thomas, que defendia que as empresas passassem a olhar para este tema de forma a substituir, no contexto organizacional, as políticas públicas de ação afirmativa para evitar contrariedades ao princípio da meritocracia (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004, p. 23).

Para Coelho Jr., 2015, a gestão da diversidade se dá como prática discursiva que está relacionada a uma busca das organizações por se alinhar a uma emergente demanda social, como forma de reforçar a legitimidade do modelo capitalista vigente. Para ele, este movimento está relacionado à globalização que transformou a cultura dos negócios.

> Uma das características dessa cultura transnacional de negócios, que funciona como o arcabouço ideológico do mundo empresarial, é a busca por traduzir, em termos de tecnologia gerencial, a agenda sociopolítica contemporânea. Dentre os exemplos de tecnologias gerenciais originadas nesse movimento estaria, a seu ver, a gestão da diversidade: uma resposta do mundo empresarial aos movimentos sociais articulados em torno do direito à diferença, tais como o movimento negro, o movimento feminista e o movimento LGBT (COELHO JR., 2015).

No âmbito acadêmico-científico, assim, majoritariamente, ao longo dos anos 1990 e 2000, a produção passa a dar conta de justificar, de forma tecnocrática, o benefício da diversidade a partir dos aspectos relacionados à gestão e não às demandas sociais em si. No Brasil, a pesquisadora pioneira deste tema foi Maria Tereza Leme Fleury, da Faculdade de Administração e Economia da Universidade de São Paulo, cuja produção, segundo Coelho Jr. (2015), reforça e valida “a lógica pragmática, esquemática e triunfalista dessa tecnologia gerencial própria da cultura transnacional de negócios, que [...] possui vocação para neutralizar o potencial contestador dos movimentos multiculturais, transformando-os em algo palatável para as organizações” (p. 84).

A produção de Fleury foi um relevante pontapé inicial para colocar o tema em pauta na sociedade brasileira, mais especificamente, na discussão corporativa. Com o artigo “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicado na Revista de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas (FLEURY, 2000), o tema também começa a ganhar relevância no jornalismo dedicado ao mundo corporativo,

junto aos consultores de empresas e também aos *think tanks* financiados pelas organizações, a exemplo do Instituto Ethos (COELHO JR., 2015).

Tem-se, então, uma construção discursiva sobre Diversidade no contexto das organizações, sustentada pela produção acadêmica, midiática, das consultorias e das entidades empresariais, que ajuda o tema a ganhar relevância. Importante pontuar, no entanto, que a construção discursiva, por si só, não é suficiente para transformar a realidade nas organizações. Tampouco são, de forma independente, políticas e normas capazes de promover reais mudanças na prática das empresas, visto que esta prática se dá de acordo com a cultura organizacional, esta, por sua vez, constituída e reconstituída sobre a vivência real do empregado.

Acúmulo de aprendizados, a cultura organizacional influencia a forma como os empregados reagem às demandas do ambiente interno e externo e "é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e sobre seu trabalho" (CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, 2013). Assim, a Diversidade, para além dos aspectos de gestão, está, fortemente, relacionada ao contexto cultural – particular – de cada organização e, sua gestão, portanto, dependerá dos aprendizados que constituem o tecido que forma a identidade da organização.

Portanto, entender a Gestão da Diversidade requer, necessariamente, um entendimento de como a inclusão se dá – efetivamente – nas organizações. E a inclusão, por sua vez, diz respeito a aspectos de ordem subjetiva que estão relacionados à percepção da vivência dos empregados, não a números, que recorrentemente ilustram o sucesso da Gestão (seja ela da Diversidade ou não).

Metodologia

A principal motivação para o desenvolvimento deste trabalho foi entender o que há por trás dos números que ilustram a gestão (ou a falta dela) de diversidade nas organizações, como os apresentados na introdução deste trabalho. Para que isso fosse possível, apenas uma técnica qualitativa de pesquisa nos asseguraria este entendimento mais aprofundado, já que nos permite "explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão" (GASKELL, 2011, p. 68).

Para esta pesquisa, valemo-nos do método de Diagnóstico com base em Escuta Corporativa, método proprietário da consultoria 4CO, que segue princípios metodológicos oriundos de múltiplos métodos, customizados e refinados para o ambiente corporativo. Apesar disso, o método de Diagnóstico com base em Escuta Corporativa não se fecha em um fluxo único e rígido, com vistas a dar conta do complexo contexto cultural e social das organizações.

A pesquisa se construiu a partir de uma metodologia que iniciou com a exploração de dados secundários para a composição do cenário inicial. Um vasto *desk research* sobre os temas relacionados à Diversidade no contexto das organizações, identificando-se pesquisas previamente realizadas sobre esses assuntos e publicações a respeito na imprensa. Esta etapa, nos permitiu delimitar adequadamente os objetivos de pesquisa, sendo o primário o de mapear a percepção dos empregados e dos gestores sobre a Diversidade dentro do contexto corporativo, e os secundários:

i. Mapear as principais práticas das empresas em relação à Diversidade;
ii. Mapear se e como as empresas integram e incluem as pessoas que expressam características relacionadas aos subtemas da Diversidade;
iii. Entender se a inclusão é um tema que se manifesta somente no RH, ao invés de ser um direcionamento corporativo;
iv. Investigar a adesão e a opinião dos empregados em relação ao tema de forma geral e às possíveis práticas corporativas relacionadas.

A fim de promover um recorte amplo das empresas brasileiras, optamos por não segmentar a pesquisa por tipo de atividade econômica ou por mercado. Assim, o universo das corporações pesquisadas foi recortado segundo o eixo econômico: as 20 maiores empresas em faturamento no ano de 2016, de acordo com ranking da revista Forbes (The World's Biggest Public Companies, 2016).

Após qualificar corretamente o universo da pesquisa, foi elaborada uma linha de corte para a definição do campo amostral. Para tal, optamos por fazer uma delimitação pela técnica do interesse. Assim, entre as 20 empresas do universo, definimos como amostra:

- 15 gestores do tema, independentemente do nível hierárquico, que oficialmente atuassem como representantes da Diversidade em suas organizações;
- 45 empregados identificados em algum dos grupos relacionados à Diversidade.

Vale ressaltar que a amostra definida foi 100% atingida, sendo que:

- Das 20 empresas do universo, 16 responderam oficialmente sobre a sua participação por meio de gestores do tema. Dessas, 12 empresas foram entrevistadas para o estudo e quatro declinaram oficialmente, alegando falta de interesse ou por não terem algo a declarar sobre o tema.
- Dos 45 empregados entrevistados, falamos com ao menos um de cada uma das 20 empresas do universo e com no máximo três empregados da mesma corporação.

As etapas que se seguiram foram a de definição de cronograma de trabalho, elaboração do roteiro exploratório de campo, teste de roteiro e convite aos participantes, que, no caso do primeiro grupo, de profissionais gestores do tema, ocorreu diretamente por e-mail. Já o convite aos empregados ocorreu de duas maneiras distintas: a) por intermédio da rede de contatos dos pesquisadores, que posteriormente expandiu-se por meio da técnica de "bola de neve" para o alcance dos demais entrevistados; e b) por abordagem direta, feita por envio de mensagem eletrônica privada na rede social LinkedIn.

Foi realizada por meio de entrevistas individuais em profundidade, pessoalmente ou por telefone, conforme a disponibilidade de cada entrevistado. Tais sessões tiveram duração média de 45 minutos, estendendo-se ou abreviando-se de acordo com a desenvoltura do participante. Foram ouvidos profissionais nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul do território nacional.

Resultados

Os resultados da pesquisa foram divididos em seis achados, que aqui se descrevem brevemente. Há espaço de exploração científica de cada um dos achados em diferentes artigos, tarefa que pretendemos desenvolve ao longo do tempo, de forma a confrontar com mais profundidade os resultados do campo com diferentes repertórios teóricos.

Achado 1: Diversidade: importa, mas não é relevante

Corporações não são organismos isolados dos meios sociais nos quais estão imersas (KUNSCH, 2003). Por isso, em decorrência das pulsantes e recorrentes manifestações de coletivos sociais, as empresas têm se mostrado mais atentas ao tema da Diversidade.

> Eu vejo que Diversidade está numa fase muito embrionária. Eu trabalho numa empresa que, não faz muito tempo, passou a ter uma diretoria. Eu

> sinto que de um ano pra cá eles vêm tratando o tema de uma forma institucional. Na prática, tudo ainda é bem difícil. Eu vejo que isso ainda não se sustenta. Não sei se porque é muito novo, talvez. Na prática, eu vejo que ainda há preconceito, meio velado, mas há. Até porque a pauta da Diversidade ainda vem envelopada na causa das mulheres. Não sei se é um primeiro passo, mas hoje é esse o retrato.

Os entrevistados, tanto empregados quanto gestores do assunto, percebem que se trata de uma pauta importante na agenda da sociedade brasileira, parte deles atribui esse fenômeno à maior visibilidade promovida pelas redes sociais, entretanto, dentro do ambiente de trabalho, o contexto social está impulsionando uma transformação inevitável, mas que avança a passos tímidos.

Assim, é possível diagnosticar que este é um tema importante para as empresas, ainda que não estejam preparadas para lidar com tal temática, como afirma uma gestora.

> Ainda não temos comitês formalizados. Quando queremos falar sobre o tema, a gente busca parceiros em outras áreas. Não são estruturas formais para isso, vai de acordo com a demanda. Isso tudo está sendo estudado, mas é um tema que está com holofotes agora (...) Acho que daqui a um ano, eu terei mais coisas para contar.

Partindo desse entendimento a respeito da íntima relação e influência do contexto social nas empresas e vice-versa, é possível identificar alguns poucos entrevistados que apresentam falas contrárias ao avanço do tema nas organizações.

Há uma acentuada sensação de que, em verdade, a Diversidade é um assunto de baixa relevância. Compreender essa percepção dos entrevistados facilita outro entendimento, sinalizado praticamente pela totalidade da amostra pesquisada: a Diversidade, ao menos atualmente, é mero modismo nas empresas.

> Eu sinto que hoje fica uma modinha em cima disso, sabe? Tipo, a empresa pensa: ‘todos estão fazendo e nós não?’. Vejo que para entrarem nesse barco de Diversidade é porque não tinham opção de não entrar nessa.

As corporações brasileiras se mostram embrionárias na tratativa das questões relacionadas ao tema, algo reforçado pela constatação de que apenas algumas empresas possuem áreas dedicadas a isso. No intuito de estancar suas latentes necessidades de evolução, as organizações brasileiras se munem de referências e benchmarks oriundos de multinacionais, a fim de promover uma virada de chave que nunca acontece.

Achado 2: Um discurso vazio, uma prática rasa

A complexidade estrutural das organizações, que são permeadas por uma visão de mundo particular e por um conjunto único de regras, ritos e pressupostos (SCHEIN, 2001) dificulta a sedimentação de novas iniciativas e favorece o desalinhamento de discurso com a prática corporativa. Com as questões de Gestão da Diversidade é exatamente isso que acontece, segundo resultados da pesquisa. Gestores do tema demonstram forte interesse em implementar iniciativas que promovam a Diversidade em suas empresas, entretanto, apenas alguns poucos conseguiram evidenciar claramente práticas relacionadas que estejam em andamento. Majoritariamente, revela-se que não existirem políticas internas que formalizem a questão, o que colabora para a condução processual e simplista do assunto. “Não temos nenhuma ação específica, mas nós colocamos matérias e discussões em blogs internos sobre o assunto. E esse assunto nunca vai pra frente, o assunto tá paralisado ali”, revela um dos gestores do tema.

Tudo isso corrobora com o entendimento de que tais esforços são, portanto, pouco percebidos pelos empregados. “Em sete meses de empresa, eu só vi uma vez um cartaz escrito Diversidade. Acho que deve ser de algum programa, eu não sei”, afirma um empregado. Vez ou outra, empregados são impactados por intervenções superficiais de comunicação ou abordagens pontuais e generalistas que não estimulam a reflexão crítica acerca do tema. Toda essa densa tessitura deságua na percepção geral de que não há uma perspectiva perene e de longo prazo relacionada à temática dentro das empresas.

> Eu acho que falta vontade de fato de colocar em prática, sabe? Eu acho que, infelizmente, é tudo conversa. É como responsabilidade ambiental. No fundo, é tudo para melhorar resultados. Para que o cliente tenha uma visão melhor da empresa. Eu acho que falta vontade de dar oportunidade, de ver as pessoas pela sua competência. Eu acho que falta vontade de encarar isso de maneira justa.

Soma-se a isso a forte percepção dos empregados de que as barreiras para a Diversidade estão postas desde a porta de entrada até os reconhecidamente falhos sistemas de promoção. De acordo com os entrevistados, os processos seletivos dão preferência ao normativo e tendem a suprimir o destoante (a pouca amplitude ao diverso se dá, prioritariamente, por força da lei, no caso da inclusão obrigatória de PCDs no quadro de contratações). O ambiente organizacional é tido pelos entrevistados como seletivo, segregacionista e restritivo. Um lugar que evita a entrada do diverso e que cerceia as manifestações e expressões individuais.

Achado 3: Há Diversidade, o que falta é acolhê-la

Organizações sofrem influência do meio em que estão (SRIRAMESH, 2009), portanto, é natural a existência da Diversidade nas suas plurais representações já que somos um povo diverso. Entretanto, apesar da forte característica de miscigenação da sociedade brasileira, há um preconceito histórico, que está enraizado e alastrado em nossa cultura. Na opinião dos entrevistados, ambos os traços afetam diretamente o modo como as organizações encaram e conduzem seus debates sobre a Diversidade. Ou seja, existe o diverso nas empresas, mesmo que ainda em pequeno grau, mas o problema é que ele não tem espaço representativo dentro delas. Esta falta de representatividade se manifesta em questões objetivas, como na revelação "Eu trabalho em um escritório que tem 150 pessoas, e só tem uma pessoa negra", mas também se manifesta em questões subjetivas, que deflagram uma discriminação social sistêmica, em que a regra é encontrar o empregado que carrega alguma característica de Diversidade limitado a posições ditas inferiores. "Deficientes nós temos, mas sempre em setores de *BackOffice*. A gente cumpre a cota, e é isso", conta um gestor do tema.

Excluído das posições de destaque, aquele que difere torna-se uma pessoa cada vez mais rara conforme sobem os níveis hierárquicos. E por esse empregado não se tornar um modelo a ser seguido, tal cenário de segregação é retroalimentado.

> Homossexuais têm barreiras de subir, não são promovidos. Em relação à sexualidade assumidamente, acho bem pouco provável que uma pessoa seja promovida. Tenho conhecimento de um homossexual só que conseguiu essa façanha.

Como algo sintomático, por mais que o diverso seja contratado, logo corre o risco de ser repelido pela cultura organizacional (voluntária ou involuntariamente). "Passaram muitos anos até eu ser promovida, sempre preferiram as meninas mesmo. 'Ah, vai deixando a transexual trabalhando aí que logo ela vai sair'". Outra fala, essa de um empregado homossexual, que afirmou não poder manifestar um jeito afeminado, reflete o poder normatizador da cultura. "A gente tolera [a diferença], mas não esfrega na nossa cara porque a gente dá um jeito de se livrar de você".

Não foram raros os relatos de entrevistados que, por se identificarem com algum grupo da Diversidade, passaram a adotar uma postura contrária ao tema, com receio de incitarem conversas de corredor, preconceitos ou retaliações. Faz parte da estratégia de sobrevivência engolir a seco, aceitar o preconceito e a intolerância, e não realizar denúncias

ou pedidos de socorro, já que – por não haver confiança nos canais formais de denúncia – corre-se o risco de o agredido ser descreditado e desacreditado.

Achado 4: Preconceito é recorrente e, por isso, tolerância é tida por inclusão

Ainda que velados nas organizações, os entrevistados relatam ser comum encontrar julgamentos que tomam como base a raça, a religião, a orientação sexual, o gênero, a deficiência aparente e outras nuances, seja na hora de selecionar, avaliar ou demitir um empregado – ou, apenas, no convívio com o diferente.

> Hoje, dificilmente acontece algo descaradamente. As pessoas fazem o preconceito de maneira mais sutil. Na frente da pessoa não havia qualquer palavra de preconceito, mas longe havia discurso de discriminação.

Isso deveria causar inquietação ou espanto, mas, como o preconceito é recorrente no cotidiano social dos brasileiros, fatos similares que acontecem no ambiente corporativo são normatizados. Essa normalidade atrapalha o reconhecimento claro dos atos discriminatórios e, por isso, a maioria dos empregados teve dificuldade em discernir se já havia sofrido ou não preconceito no trabalho. A fala de um entrevistado ilustra bem este aspecto. “Inúmeras vezes, eu ouvi minha gestora fazendo piada sobre minha deficiência, sem se dar conta que isso poderia me atingir. Ela falava no geral. Não estava falando de mim. Não sei se isso é preconceito, mas me atinge”.

Ainda que tenham vivido situações discriminatórias, desrespeitosas e constrangedoras, muitos atenuam o ocorrido. “As piadas do *bullying* da quarta série estão lá até hoje, os gays então... a questão do ser *viadinho*. Eu não falo da minha vida lá, por isso nunca passei por nada”. Não surpreende, portanto, a constatação de que os empregados não sabem lidar com o preconceito e, menos ainda, como combatê-lo – algo que fica evidente nos relatos que indicam que é praxe fazer vista grossa para acontecimentos que exigiriam uma tomada de atitude por parte da empresa.

> Em situações onde há assédio, o que eu faço é tentar direcionar ou para o gerente ou para o RH. É tão comum que na maior parte das vezes a gente não faz nada, porque é assim mesmo. Se a gente for tomar alguma medida, vai mandar metade do time embora.

Tais comportamentos esquivos são reforçados pela própria cultura organizacional, já que é comum jogar para baixo do tapete o preconceito. Soma-se a isso uma recorrente percepção dos entrevistados de que as denúncias e reclamações sobre discriminação não

são levadas adiante, gerando mais danos e exposição ao agredido do que ao agressor. Nesse sentido, os canais de ética ou similares são descreditados.

> Tem zilhões de denúncias de assédio sexual, de assédio moral, de fornecedor que não se sente respeitado. Mas não sei até que ponto se faz alguma coisa de verdade. Eles chamam a atenção do cara, dizem que não pode e o cara busca mais descobrir quem denunciou do que mudar de postura e dá um jeito de mandar o outro embora.

Tudo isso gera nos empregados a descrença de que problemas desse cunho podem ser resolvidos. Deixar como está torna-se a solução mais segura quando é o próprio emprego que está em jogo. Este panorama conduz ao entendimento de que a Diversidade não é acolhida; é apenas tolerada.

Achado 5: Liderança inconsciente, ausente e sarcástica

A importância dos líderes no contexto organizacional se revela também quando o assunto é diversidade (SARAIVA e IRIGARAY, 2009). Para quase a unanimidade dos gestores do tema que foram entrevistados, é evidente o entendimento de que quando a liderança é envolvida e se engaja com as questões da Diversidade, o tema ganha relevância na organização. Nesse sentido, vale destacar ainda o entendimento de que tal temática necessita de um patrocinador de peso para acontecer.

> Se tivessem lideranças em alto escalão que se preocupassem realmente com a Diversidade, isso poderia ser uma política a vir de cima para baixo. Aqui na empresa a liderança não tem interesse, é retrógrada e segue um padrão. Uma liderança descompromissada, que pertence a um padrão e não vê o impacto disso no final.

Na percepção da maioria destes participantes, as altas lideranças não demonstram priorizar os assuntos relativos à Diversidade. “Não me parece que Diversidade é um tema prioritário para a liderança”.

Na perspectiva dos empregados, o cenário é semelhante, com maior ênfase ao comportamento da média liderança. Para eles, líderes, em geral, são inconscientes sobre o tema, além de ausentes das discussões a respeito. Além disso, demonstram dificuldades em desenvolver ações concretas com suas equipes.

> [Por ser PCD] eu preciso de uma tela especial de computador. A minha gerente demorou muito para se dar conta disso. Um dia, me viu lendo bem próximo da tela e falou ‘Nossa, o que você tá fazendo?’ Ela tinha conhecimento que eu era PCD, por conta da vaga, mas não se dava conta porque minha deficiência não é tão evidente. Mas, se você sabe que a pessoa é, você sabe que ela precisa.

Há um ponto interessante acerca da atuação dos líderes que merece destaque. Fica claro, nos discursos dos entrevistados, que os líderes não fomentam o preconceito de maneira direta, entretanto não se posicionam frente às situações de intolerância que presenciam. Não foram raros os relatos de líderes que, no dia a dia, fazem comentários jocosos e, por isso, não são percebidos como agentes efetivos de mudança nesse tema.

> Outro dia eu estava em uma reunião com a minha líder direta. Aí ela começou a contar um caso. Não é bem um preconceito, mas eu me senti ofendido. Falou que estava vendo TV [...] e mostrou uma cena de duas mulheres se beijando. E ela teve que mudar os canais correndo, porque ficou com medo de os filhos terem interesse de experimentar.

Nesse empurra-empurra de responsabilidades, a Diversidade se torna vítima de uma indiferença corrosiva, que favorece o desconforto nos relacionamentos interpessoais, gera inseguranças e resulta em uma falta de diálogo, tida como fonte primária dos tabus relativos ao tema dentro das companhias.

Achado 6: Diversidade: quanto vale?

Empresas se mobilizam em torno de temáticas conforme estas ganham contornos sociais mais densos e, por mais relevante que uma pauta se torne, para que ganhe espaço no ambiente corporativo é necessário demonstrar claramente os benefícios diretos e tangíveis dela oriundos. Com a Diversidade também é assim.

Tanto para empregados quanto para gestores do tema entrevistados há uma sensação generalizada de que o assunto é bonito, mas para que ganhe relevância é necessário comprovar a geração de resultados financeiros diretos. De acordo com eles, o que importa no final são os indicadores de negócios.

> Enquanto a alta liderança não perceber de uma maneira tangível, em resultados, o quanto ela perde por não abraçar a Diversidade, ela não vai se debruçar nessa pauta. As empresas sempre trabalham com prioridades, enquanto isso não for prioridade, não será tratado como deve. Mesmo que seja modinha.

O contraponto, entretanto, é sinalizado por um dos entrevistados gestores do tema. “O problema das empresas é enxergar e entender que nem tudo é número. Existem pessoas. Pessoas geram números. Não são números que geram pessoas. Nesse ponto precisamos fazer uma discussão aberta de como vamos tratar essas pessoas”.

A abordagem tecnocrática, entretanto, é a que demonstra conseguir espaço nas organizações (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004). E por ser a Diversidade um tema complexo e de certa maneira intangível, sua mensuração torna-se de difícil implementação – algo que pode ser agravado pela falta de clareza relacionada ao assunto, como descrito no Achado 1.

Alguns poucos gestores do tema que foram entrevistados relataram driblar esse cenário ao trabalhar o assunto da Diversidade "por fora". Ou seja, eles conseguiram chamar uma relativa atenção para o diverso quando mostraram a importância do tema para os consumidores ou clientes, destacando o incremento financeiro que isso traria ao negócio. Segundo esses entrevistados, a empresa entende que o cliente é diverso e que é importante compreendê-lo em sua pluralidade, mas, quanto ao empregado, mantém-se uma postura de negação e indiferença, como ilustra a fala de um entrevistado empregado: "o Marketing faz muitos vídeos e fala sobre Diversidade para o externo. Nessas comunicações, eles foram mais livres e voltados para um público diferente do nosso, mas foi só para o YouTube. Mas da porta para dentro, de jeito nenhum".

Tal postura configura não apenas um estágio de imaturidade perante a tratativa da Diversidade. Ela ignora um ponto crítico para a estratégia de relações públicas e de comunicação de qualquer negócio: a compreensão de que os públicos são polivalentes, ocupando múltiplos lugares no ecossistema de relacionamento de uma organização (FRANÇA, 2009). Não é raro observar que o consumidor e o empregado, muitas vezes, são a mesma pessoa e fazem parte da mesma sociedade. Além disso, essa estreita maneira de olhar o tema desconsidera outros aspectos relevantes, como a dignidade humana envolvida nesse processo.

Considerações Finais

Uma vez que o ambiente corporativo não é isolado do contexto social no qual está imerso, fica evidente a relevância da Diversidade para as empresas no contemporâneo. Tal qual o comportamento social, a Diversidade ainda é assunto-tabu na esmagadora maioria das empresas pesquisadas. Um triste retrato da lógica cultural das organizações que evitam abordar assuntos difíceis, que possam desestabilizar contornos históricos-normativos anteriores.

Se a Cultura Organizacional é o *locus* do comportamento do grupo, é urgente avaliar a forma que as organizações estão manejando-a, com vistas a tornar tal espaço semântico efetivamente permeável ao diverso em sua mais plena multiplicidade. Assim, é possível conjecturar que para ser uma empresa diversa é necessário muito mais do que promover apenas a tolerância. Torna-se imprescindível aceitar e incluir, verdadeiramente, a multiplicidade de todas as formas, construindo, diariamente, um ambiente em que os empregados convivam com o plural e se sintam seguros para estabelecer relações duradouras e de confiança.

Não cabem mais respostas obtusas à pergunta “por que trabalhar a Diversidade no nosso negócio?”. Afinal, não se trata apenas de incremento de resultados financeiros, mas sim de cumprimento ao seu papel social concreto e, também, ao lugar simbólico que as organizações ocupam no imaginário coletivo.

Referências

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, São Paulo, 44, n. 3, jul/set 2004. 20-29.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com empregados:** a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí: InHouse, 2013.

COELHO JR., P. J. D. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: MOURA, C. P. D.; FERRARI, M. A. **Comunicação, interculturalidade e organizações:** faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 67-95.

CTI. **Center for Talent Innovation**. Center for Talent Innovation. [S.l.]. 2016.

ETHOS, I. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Instituto Ethos. São Paulo. 2016.

FERREIRA, R. A. Etnomidialogia e a interface com o politicamente correto. **EXTRAPRENSA**, São Paulo, 10, n. VI, junho 2012. 1-18. Disponivel em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/77245/81110>. Acesso em: 27 fevereiro 2018.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE**, São Paulo, 40, n. 3, 2000.

FORBES, 2016. The World’s Biggest Public Companies. **Revista FORBES**, 2016. Disponivel em: <https://www.forbes.com/global2000/list/#country:Brazil>. Acesso em: 25 julho 2017.

FRANÇA, F. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M. A. F. F. **Relações públicas:** teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.; (ORG), G. G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. Tradução de Pedrinho Guareschi. 9ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

IBGE. **Pesquisa de Indicadores sociais**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístiva. [S.l.]. 2014.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5ª edição. ed. São Paulo: Summus, v. 17, 2003.

OLIVEIRA, I. G. D.; DOMINGOS, M. D. L. C. **OS DESAFIOS DA INCLUSÃO DA POPULAÇÃO LGBT NO MUNDO DO TRABALHO:** a comunicação como instrumento de disseminação das politicas de diversidade. XV Congresso IBERCOM. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa. 2017. p. 4088-4108.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade das organizações: uma questão de discurso? **RAE**, São Paulo, 49, n. 3, jul/set 2009. 337-348.

SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SRIRAMESH, K. The Relationship Between Culture and Public Relations. In: SRIRAMESH, K.; VERCIC, D. **The Global Public Relations Handbook:** Theory, Research and Practice. London: Routledge, 2009.

NOVAS NARRATIVAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: TRANSFORMADORAS PARA UMA SOCIEDADE MAIS INCLUSIVA E HUMANIZADA

Emiliana Pomarico Ribeiro[1]
Natália de Campos Tamura[2]
Paulo Roberto Nassar de Oliveira[3]

Resumo

O artigo busca discutir como novas narrativas de relações públicas podem impactar pessoas e negócios ao trabalhar com individualidades pautadas numa relação de transparência, afetividade, respeito e confiança com seus diversos públicos. O estudo reflete sobre narrativas que podem levar profissionais de relações públicas a tornarem-se agentes ativos de transformação para uma sociedade mais inclusiva e humanizada. Isso porque, para que uma sociedade conquiste a capacidade de ser mais equanime e justa, faz-se necessário também alterar a comunicação técnica das organizações, tornando-a interpessoal e centrada na diversidade de vozes que compõe o mundo.

Palavras-chave: relações públicas, novas narrativas, afetividade, humanização, diversidade.

Uma sociedade cansada de lutar contra si mesmo

É fato que o século XXI trouxe consigo mudanças perceptíveis. Se o século XX foi marcado por infecções e infartos, o século XXI trouxe consigo doenças que até então não tínhamos um nome próprio, como: o burnout, a depressão, o transtorno de déficit de atenção

[1] Doutoranda 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. É mestre pelo mesmo programa e graduada em Relações Públicas também pela ECA-USP. Integrante do Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP. E-mail: emi.pomarico@gmail.com.
[2] Doutoranda 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. Mestre em Educação, Arte e História da Cultura, pela Universidade Mackenzie. Graduada em Relações Públicas pela Cásper Líbero. Integrante do Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP. E-mail: nataliadecampos@gmail.com.
[3] Professor Titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP. E-mail: paulonassar@usp.br.

com síndrome de hiperatividade, o transtorno de personalidade, a ansiedade, o estresse, dentre tantas outras. O autor do livro Sociedade do Cansaço, Byung-chul Han (2015, p.8), entende que essas “novas doenças” são causadas por um contexto de excesso de positividade, que se difere do século passado, em que se vivia com base em discursos e consequências de negatividade.

Para Han (2015, p.88), a expressiva manifestação da depressão, por exemplo, em boa parte da sociedade não é consequência da repressão (marca da sociedade negativista), mas sim do fracasso que as pessoas sentem frente ao incontrolável e a um desempenho contínuo e intenso em tudo que se faz. Para Han (2015), para elevarmos a produtividade, o paradigma da disciplina do século XX, foi substituído pelo paradigma do desempenho ou pelo esquema positivo do poder, pois, a partir de um determinado nível de produtividade, a negatividade da proibição vira efeito de bloqueio, impedindo crescimento. Isso porque, a “positividade do poder é bem mais eficiente que a negatividade do dever” (HAN, 2015, p.26).

Na mesma linha, Richard Sennett (2010), reflete sobre este contexto, o qual ele descreve como ilegível, confuso, de constantes mudanças e que prescreve flexibilidade por ser um mundo que exige adaptações constantes perante as novas tecnologias, o mundo digital, as redes sociais, a compressão tempo/espaço e os excessos de informações. Para Sennett (2010), este contexto faz com que as pessoas tenham novas relações de trabalho, em que não há a lógica do longo-prazo, e que, por isso, pressionadas - por si mesmas - a produzir resultados positivos a todo o momento, em diversos projetos, buscam pelo seu alto desempenho em troca do enfraquecimento dos seus laços sociais, da falta de tempo para o amadurecimento da confiança entre as pessoas, causando a corrosão das lealdades e dos compromissos mútuos.

O sujeito de desempenho do século XXI, portanto, é um profissional mais rápido e mais produtivo que o sujeito da obediência do século XX, ainda que se conserve disciplinado a cumprir o que tem que ser cumprido. Só que, a partir de então, torna-se agressor de si mesmo e de suas relações com o outro, cumprindo, assim, o papel também de vítima. Na sociedade do desempenho, para Han (2015, p.91), criamos pessoas esgotadas, depressivas e desgastadas, como se estivessem cansadas de lutar consigo mesmas. Este distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento mental e físico, é denominado burnout.

> O burnout, que em geral precede a depressão, não remete tanto aquele indivíduo soberano ao qual falta a força para ser senhor de si mesmo. Burnout, ao contrário, é a consequência patológica de uma auto-exploração. O imperativo da expansão, da transformação e do reinventar-se da pessoa, tem o contraponto da depressão, que pressupõe uma oferta de produtos ligados à identidade. Com mais frequência se troca de identidade, tanto mais se impulsiona a produção. A sociedade disciplinar industrial depende de uma identidade firme e imutável, enquanto que a sociedade do desempenho não industrial necessita de uma pessoa flexível, para poder aumentar a produção (HAN, 2015, p.97).

A síndrome de burnout, no entanto não é a única doença do sujeito que vive na época do desempenho. As diversas informações que nos chegam a cada dia, estimulando consequentemente nossa atenção, desencadeiam em nós dificuldades em gerir o que nos é mais importante e no que, de fato, deveríamos nos focar para gerar um sentido significativo. É o que sugere o conceito “Economia da atenção”, cunhado por Thomas H. Davenport e J. C. Beck (2001), no livro de mesmo nome, para designar a gestão da atenção – vista como um bem limitado, de importância cada vez maior, em função do crescente número de conteúdos gerados pelas mais variadas mídias, especialmente pelas mídias digitais.

A dificuldade em manter o foco em uma única tarefa, devido a gama de informações que nos são oferecidas, é exatamente o que Holmes (1997) chama de “Síndrome de Déficit de Atenção”, caracterizada pela incapacidade do indivíduo em “focalizar sua atenção durante qualquer duração razoável de tempo” (HOLMES, 1997, p.331).

Tais comportamentos, distúrbios e doenças tornam os indivíduos deste século, por conseguinte, incapazes de saírem de si, de confiarem no mundo ou no outro, minimizando drasticamente sua capacidade de alteridade. Estimuladas a provarem seu desempenho e sua capacidade de produção continuamente, perdem com o tempo o “sentido de si” estável, o que é chamado de deslocamento ou descentração do sujeito (HALL, 2005), tornando-se um sujeito de identidades híbridas. Isso significa que, em meio a desestruturação e fragmentação do contexto pós-moderno, Hall (2005) constata a crise identitária do indivíduo, uma vez que as antigas identidades se dissolveram na fluidez, sobre deslocamentos e descontinuidades que a contemporaneidade tem mostrado em tempos mais recentes.

Em “A Identidade Cultural na Pós-Modernidade”, Hall (2005) coloca o indivíduo, antes da pós-modernidade, como detentor de uma identidade nacional, sob a qual o homem se situava no mundo por meio de aspectos mitológico-culturais, simbólicos e históricos, expressando o que é fazer parte de uma nação. Porém, com a globalização, e as novas

combinações de tempo-espaço, havendo a compressão de distâncias e de escalas temporais, as identidades culturais foram afetadas, ou seja, fragmentaram-se, perdendo sua identidade sólida (HALL, 2005, p. 67-68).

O “sujeito pós-moderno”, segundo Hall (2005), portanto, é resultado do processo fragmentário, composto de não uma única, mas de várias identidades – uma identidade que se torna móvel, variável, segundo o processo histórico e que, a cada mudança, seduz o sujeito a segui-la, temporariamente, até que mude de novo, jamais unificada com um eu coerente. A identidade plenamente unificada, sólida, já não existe mais. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de modo que nossas identidades estão sendo continuamente deslocadas. Essa descentralização do sujeito é conceituada por Canevacci (2009, online), como multivíduo:

> Uma multiplicidade de ‘eus’, no corpo subjetivo. Essa condição múltipla favorece a proliferação de ‘eus’ o que acaba por desenvolver outro tipo de identidade, fluida e pulverizada, que coloca potencialmente em crise as formas perversas e tradicionais do dualismo (CANEVACCI, 2009, online).

Isso significa uma mudança também nos pensamentos e nos comportamentos das pessoas. Com a perda do sentido holístico de suas identidades, elas passaram a se importar com o “eu primeiro”, querem ser reconhecidas por suas ações, querem expressar seus desejos e realizá-los, querem se sentir mais importantes como únicas e não como meras integrantes de um todo igual.

Assumir tantas diferentes características o tempo todo, como prova da nossa adaptabilidade ao meio e bom desempenho diante de tantos papeis sociais pelos quais nos submetemos, nos leva a cada dia, no entanto, a enxergarmos rasamente somente a nós mesmos. A falta de relação com o outro deteriora nossa capacidade de gratidão. Tanto para Hans (2015) como para Sennett (2010), a crise de gratificação está ligada a uma perturbação narcisista e a falta de um relacionamento com o outro, o que traz dor e sofrimento a si mesmo.

> Narcisista não está afeito a experiências, ele quer vivenciar tudo com que se encontra a si mesmo. Na experiência encontramos o outro. Esses encontros são transformadores, nos modificam. As vivências, ao contrário, prolongam o eu e o outro, no mundo. No amor próprio o limite para com o outro é claramente contornado. No narcisismo, ao contrário, ele se funde (HAN, 2015, p.84).

Reconhecer algo pressupõe enxergarmos a instância do outro e é somente na experiência que encontramos e entendemos o outro. Sem este encontro não há modificação

ou transformação. O enfraquecimento das experiências (LARROSA-BONDIÁ, 2002) é agravado quando as pessoas não entendem ter tempo para dedicar-se ao outro, sobretudo tempo para falar e ouvir, para comunicar, para interagir, para vivenciar este outro. Indivíduos apenas preocupados consigo mesmos, presos no presente de seus cotidianos e no seu desempenho não experienciam a arte do encontro.

> A experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm; requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar os outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço (LARROSA-BONDÍA, 2002, p. 24).

Nesse contexto de empobrecimento das experiências e o consequente enfraquecimento relacional, não há tempo dedicado ao outro e ao entendimento do diverso. É neste sentido que nos referimos às críticas do sociólogo polonês Zygmunt Bauman (2013) sobre a utilização desmedida da palavra multiculturalismo nos discursos desta sociedade. Para ele, falamos muito em diversidade e a apontamos como solução discursiva para as questões modernas como, por exemplo, a homofobia, racismo, misoginias, sexismos e xenofobias, sem darmos conta de colocá-la (a diversidade), de fato, em prática.

Porém, na prática, não sabemos como lidar com a alteridade, a diversidade ou o multiculturalismo. Utilizamos as palavras em questão como um artifício linguístico para omitir processos sociais inconstantes. Para Bauman (2013), a utilização indiscriminada das palavras multiculturalismo e diversidade em boa parte dos discursos apenas descreve a indiferença que temos em relação à diferença e a nossa fragilidade na construção de relações sociais sólidas.

Boa parte do que aparece como multicultural nos discursos, para Bauman (2013, p.23), “multiplica e intensifica as distinções, as diferenças, as desigualdades, as discriminações e as deficiências” do que prometem suavizar e eliminar. Isso significa que o outro continuaria, aos nossos olhos, sendo uma forma amorfa e complexa.

Por conta desse complexo contexto, cujo foco exagerado em si mesmo e no desempenho de produtividades tem provocado tantas patologias, entendemos fundamental aos profissionais de relações públicas repensarem profundamente sua atuação como

comunicadores, assim como a necessidade da criação de novas narrativas da comunicação que deem conta de dialogar verdadeiramente com os públicos e suas diversidades.

Redefinição da atuação do relações-públicas diante da sociedade do desempenho

Em uma sociedade cansada pelo hiperestímulo e massificada pela exaltação da produtividade, faz-se necessário que o profissional de Relações Públicas repense narrativas que verdadeiramente dialoguem com as expectativas de seus públicos e retome a capacidade genuína de ouví-los, entendê-los, gratificá-los e admirá-los – funções negligenciadas por comunicadores submersos em seus desempenhos por metas impostas pelas organizações, muitas vezes, sem sentido para a maioria dos seus públicos. Para Nassar (2016), o contexto apresentado aqui forma comunicadores, relações-públicas e produtores de narrativas voltados, muitas vezes, à construção de mensagens que beneficiam apenas os interesses das direções e dos acionistas, um dilema, inclusive, ético, como apresentado por Michael Sandel (apud NASSAR, 2016, p. 82).

Para Nassar (2014) vivemos uma sociedade faminta de relacionamentos e que tem cada vez mais fome de sentido e significado naquilo que é comunicado. Por isso, acreditamos que o relações-públicas deva enxergar os novos contextos, as novas realidades e esse novo sujeito (centrado em si, pressionado e doente pela sociedade do cansaço) – a alteridade – por meio de novas narrativas que façam sentido tanto ao próprio profissional de comunicação, mas também, sobretudo, que tenha sentido e significado a este outro que recebe e interpreta as comunicações. Para conseguir gerar esse sentido, essas novas narrativas precisam ser fundamentadas na confiança, na solidariedade, na segurança, na liberdade, no antiracismo e no humanismo, sem preconceitos, que tratem destas questões não de modo racional e protocolar, mas sim, em uma dimensão mais simbólica e afetiva, condizentes com a realidade, valorizando as potencialidades e necessidades existentes na alteridade.

Para sermos melhores comunicadores, talvez devamos transbordar de nós mesmos, deixando de tão somente focar em nossas particularidades e metas numéricas (muitas vezes objetivas, técnicas, formais, criadas para seguir regras organizacionais que quiçá, exageradamente, por conta deste contexto, tentamos alcançá-las, sem muito sentido), para dedicarmo-nos ao que os outros também vivem e sentem no século XXI. Apurar este olhar

e esta disposição em deslocar-se de si para a necessidade deste outro em relação à comunicação colabora para que saiamos do círculo vicioso de corrermos o tempo todo atrás do nosso próprio desempenho, em cumprir planos muitas vezes que não nos levam a efetividade. Não sugerimos aqui que deixemos de olhar para nós mesmos, mas que passemos a dar mais importância à capacidade de enxergar o outro e compreender suas necessidades, suas diferenças, suas potencialidades e seus sentidos para a criação dessas novas narrativas.

Se nós mesmos, como relações-públicas, muitas vezes sentimos o cansaço dessa sociedade estressante, depressiva, excessiva e cheia de pressões por atingir metas, precisamos pensar que os públicos para quem criamos as comunicações, vivem exatamente este mesmo cansaço. Ao nos dedicarmos a verdadeiramente ouvir e compreender os públicos, fortalecemos a proposta de experiência citada por Larrosa- Bondía (2002). Do afetar, tocar, transformar pela experiência e curarmos, pela narrativa, algumas dessas doenças do século XXI. Isso porque é exatamente na experiência que nossas fobias se tornam supérfluas, não porque desaparecem rapidamente mas porque se tornam mais leves quando compartilhadas e vivenciadas por mais pessoas.

> ... uma nova realidade narrativa em que os relatos, em suas expressões mais subjetivas, são disponibilizados para a sociedade e suas organizações em contextos de debate, de controvérsias, de dissensos e consensos. O passado, visto pelo ponto de vista desse presente, faz da palavra e do texto remédio e cura (NASSAR, 2016, p. 79).

Mais do que lutarmos contra o cansaço ou contra nosso próprio desempenho, precisamos, como relações públicas, apurar nossa capacidade crítica, política e poética sobre a qual a comunicação, de fato, se faz necessária. Precisamos alavancar nossa criticidade em relação ao teor e ao tom que temos utilizado em nossas comunicações. A quem serve a comunicação que temos produzido? A quem faz sentido? A quem ela toca? São as mensagens apenas mais excessos em meio a demasiada informação já existente? Elas teriam diferenciais capazes de superar o déficit de atenção?

Dada a complexidade da comunicação, acreditamos que, o papel do profissional de Relações Públicas assemelha-se a uma membrana ou uma pele - mais que separar dois universos juntos em um novo organismo e em uma nova identidade simbiótica, o papel da membrana é fazer a interface entre as realidades distintas, ou seja, o de permitir a interação ativa delas (DI FELICI, 2007, p. 43). Neste sentido, podemos dizer que o profissional de

Relações Públicas é, antes de tudo, um mediador político, econômico, cultural ou comunitário. E que essa mediação precisa ser feita entre pessoas, através de novas narrativas, adequadas a este novo contexto.

Traremos a seguir algumas propostas de narrativas focadas em valores, sobretudo afetivos, que talvez nos ajudem a inspirar novas práticas discursivas no campo da comunicação. No entanto, acreditamos que mais do que respostas, a utilização de narrativas como as sugeridas a seguir, nos apoiam a nos colocarmos numa postura de interrogações contínuas, estas sim, capazes de alavancar nossa competência como comunicadores críticos e próximos dos nossos públicos. Por isso, as narrativas sugeridas não pretendem trazer fórmulas de sucesso, mas tão somente abrir-nos para olhares mais complexos, completos e transbordantes de nós mesmos.

Narrativas relacionadas à humanização

Refletindo sobre essas questões levantadas aqui, pode-se notar que a comunicação, se bem trabalhada, pode ser motivo de humanização em um contexto excessivo, doentio, racional e sem afetos. Refletir, sentir, narrar, entender o diverso, respeitar - isso é a humanização, aquilo que só o ser humano pode fazer. Nas palavras de Antônio Cândido, humanização é entendida como:

> O processo que confirma no homem aqueles traços que reputamos essenciais, como o exercício da reflexão, a aquisição do saber, a boa disposição para com o próximo, o afinamento das emoções, a capacidade de penetrar nos problemas da vida, o senso da beleza, a percepção da complexidade do mundo e dos seres, o cultivo do humor (CANDIDO, 1995, p. 249).

Daniel Pink (2007) reforça a importância da utilização do humor para a humanização da comunicação. Segundo Pink (2007, p.181), liberar as tristezas das organizações na era da abundância e dos novos contextos tornou-se não só comum mas também necessário, representando qualidade de vida, motivação e envolvimento, além de contribuir possivelmente para a cura de muitas destas novas doenças do século XXI. Isso porque, através do humor, é possível gerar sensações de bem-estar, alívio e leveza, sensações estas necessárias para lidar com pressões, auto cobranças no desempenho, competições, depressões e estresses em um contexto de velocidades, efemeridades, racionalidades e

metas lucrativas.

Pink (2007) também fala das emoções e do senso de beleza para a humanização, uma vez que, para ele, as velhas narrativas seriam exatamente aquelas ligadas à sociedade dos excessos e das abundâncias, as quais ele conceitua como desenvolvidas sobre as habilidades *high tech*, ou seja, necessidades objetivas, lógicas e racionais. O que ele acredita é que essas narrativas não funcionam mais com os indivíduos da atualidade, que necessitam de narrativas desenvolvidas sobre outras duas aptidões ligadas ao emocional e à criação de sentidos, de laços empáticos e de compreensões. Essas aptidões seriam a *high concept* e a *high touch*:

> A *high concept* é a capacidade de criar beleza artística e emocional, de perceber padrões e oportunidades, de conceber narrativas interessantes e de combinar ideias aparentemente desconexas para criar algo novo. *High touch* é a capacidade de criar laços de empatia, de compreender as sutilezas das interações humanas, de encontrar alegria interior e suscitá-la nos outros e de enxergar além da superfície na busca de propósito e sentido (PINK, 2007, p.48).

Sob esse prisma, a humanização nas Relações Públicas – que não passe apenas pelas rotas clandestinas aos olhos oficiais e não habite somente os lugares proibidos, as fissuras, o informal – exige vontade para a constituição de diálogos efetivos.

> O gestor conectado no mundo, já entendeu que é preciso preparar a empresa, aprender a se relacionar, beneficiar e capacitar pessoas diversas, surgidas e legitimadas pela afirmação positiva dos homossexuais, das mulheres, dos índios, dos negros, dos mulatos, na sociedade. Em breve, teremos uma comunicação empresarial mais gay, mais feminina, mais mestiça. E por isso, mais humana (NASSAR, 2010).

Não se trata da criação de manuais e códigos de ética, de conduta, segurança, meio ambiente e saúde, criados em imensa quantidade nos últimos anos (NASSAR, 2010), manuais estes racionais e técnicos de comportamentos, mas trata sim do real entendimento da necessidade de um ambiente que possibilite e/ou fomente a manifestação das subjetividades, da liberdade, da experiência e do entendimento da alteridade e da diversidade: a escuta, não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprender, e a realização da autocrítica. Dessa forma, será possível aprender, criar, inovar, qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar a sintonia entre os objetivos da organização e os dos sujeitos que a constituem (BALDISSERA, 2009).

Narrativas relacionadas à empatia

Entendemos que não existe um valor igualitário no eu e no tu. Cada um é único e carrega sua bagagem, sua história. Empatia, logo, não é se colocar no lugar do outro. Isso seria impossível. Empatia é o respeito e a valorização pela experiência e perspectiva do outro. “É a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo” (ROSENBERG, p.133, 2006).

Conforme citado por Andrade (2017), a empatia, capacidade inerente ao ser humano, traz consigo um processo evolutivo, que vai desde a sincronia, identificação, contágio emocional, sensibilidade emocional, chegando a identificação com a comunidade e construção da cidadania. Aqui falamos de uma das marcas do pioneirismo brasileiro em relações públicas comunitárias, desenvolvido por Cicilia Peruzzo desde a década de 1980, quando trouxe para o campo discussões críticas sobre o papel funcional da profissão para além dos muros organizacionais.

Voltando-nos a empatia, Andrade (2017, p.47), nos lembra que o tema, anatomicamente falando, traz correlações com a profissão. “embora a empatia não se resuma ou se restrinja a apenas regiões cerebrais, há uma correlação entre os espaços corticais em que os neurônios envolvidos com ações empáticas estão localizados e as áreas associadas à linguagem, imaginação e emoções”, relacionando-se, assim, em certo sentido, com a proposta das Relações Públicas verdadeiramente conectiva.

Se empatia é respeitar e valorizar o outro, é também espaço de conexão, valorização da história e do sentimento do outro, permitindo o esvaziando da mente de pré-julgamentos e interpretações dando espaço para o “ouvir com todo o nosso ser” (ROSENBERG, p.134, 2006). Quando há a conexão, há a humanização, ou seja, o real entendimento das necessidades e dos afetos existentes em um relacionamento.

O racional, as compreensões intelectuais bloqueiam, por muitos motivos, a empatia. Com a conexão da verdadeira escuta sobre necessidades não atendidas, é possível permanecer em empatia, permitindo que os interlocutores atinjam níveis mais profundos de si mesmos. Quando falamos, assim, em narrativas relacionadas à empatia, a propomos como discurso em relações públicas, capaz de conectar pessoas, permitir que se conheçam mais profundamente e despertar seu espírito crítico transformador, para além dos interesses organizacionais restritos.

Narrativas relacionadas à afetividade

A afetividade, segundo Paim (1993), pode ser caracterizada como a capacidade de experimentar sentimentos e emoções. Isso significa que implicitamente, no conceito de afetividade está a presença de um conteúdo relacional: ser afetivo em relação a nós mesmos, aos outros ou a algum fato ou contexto ambiental. Para que esta experimentação de sentimentos e emoções ocorra, é necessária a compreensão – com autocrítica - tanto do nosso próprio desempenho e sentimento em relação, por exemplo, ao nosso comportamento como profissionais da sociedade do cansaço, como a compreensão sobre os sentimentos da alteridade que também vivem este contexto de enfermidades, que devem ser entendidos com respeito e sem julgamentos, enxergando todas as potencialidades de afeto que este relacionamento pode gerar.

Ey, Bernard e Brisset (1988), descrevem o afeto como o termo geral utilizado para demonstrar os fenômenos da afetividade, incluindo as questões do desejo, do prazer e da dor, presentes na experiência sob a forma de sentimentos vitais, além do humor e das emoções. Considerando que grande parte das experiências de um indivíduo são vivenciadas dentro das organizações, é fundamental entender essas afetividades dos indivíduos que são públicos de relacionamento das/nas organizações, especialmente como eles as afetam e elas a eles.

Por isso, quando falamos em comunicação, ela só ocorre, de fato, quando há afeto. Afetar significa comover, provocar uma modificação, mexer com os sentidos e com os sentimentos (MARCONDES FILHO, 2008). O afeto é capaz de trazer uma modificação no ser, que o leva a sentir e a pensar de maneira diferente àquela anterior ao fato de ter sido afetado (ESPINOSA, 1979).

Nesta mesma linha, Slywicht (1998) observa que o afeto é o ato de se deixar tocar (e de ser afetado) pelos outros e pelo mundo e “quando isso ocorre há uma nova visualização da relação entre o ser e o mundo” (SLYWICHT, 1998, p. 52). O afeto leva a pessoa a ter diferentes atitudes e comportamentos, ou seja, leva-a para uma ação, movida pelo seu novo sentir.

Assim, podemos dizer que a comunicação só ocorre quando a narrativa consegue tocar, afetar e transformar o invisível, o interior da pessoa, a sua alma, que, segundo Nietzsche (2003) é uma estrutura social de impulsos e afetos, e quando essa intensidade da afetivação é exteriorizada, toma o corpo da pessoa afetada em matéria de expressão e de

ação. Isso significa que a comunicação só ocorre quando “os afetos ganham a espessura do real e se efetuam” (ROLNIK, 1989, p.26), quando as mensagens afetam o invisível e se exteriorizam em uma ação visível.

Espinosa (1979), o filósofo dos afetos, esclarece essa compreensão, ao afirmar que, quando um corpo é afetado, esse afeto pode aumentar ou diminuir a sua potência de agir, estimulando-o ou refreando-o. Se os afetos produzem alegria, a potência de agir é aumentada, caso contrário, se são causa de tristeza, ela diminui. O afeto, quando de fato ocorre, leva a pessoa a uma ação, positiva ou negativa.

Por estes pensamentos, Marcondes Filho (2008) define a comunicação exatamente como um “acontecimento”, um processo que ocorre apenas quando se afeta profundamente uma pessoa, gerando nela mudanças em sua mente e em seu coração, levando-a a uma ação. Para o autor, comunicação não é transmissão de informações. Mesmo se houver troca e compartilhamento, é mais do que isso, é um processo que pode ser (re)construído, fluidamente, de acordo com os afetos gerados e com as reverberações causadas no interior das pessoas. Por estas razões que surgem os pensamentos sobre as tentativas destas novas narrativas da comunicação em serem afetivas, ou seja, transformadoras.

Novas narrativas podem afetar pessoas com pensamentos de desumanização. Falamos de pensamentos característicos da sociedade disciplinar, construídos a partir de narrativas acerca de como devia ser cada gesto, cada sentimento e cada sonho de futuro do outro. Como se os sentimentos, os sonhos e o futuro estivessem preparados para ser igual a todas as pessoas. Pelas novas narrativas, possibilitadas por ambientes em que as pessoas possam trocar seus afetos, relacionarem-se, reconhecerem-se e se autoconhecerem como pessoas também diversas.

É pela comunicação afetiva que se podem mudar também os pensamentos daqueles que, por alguma razão, sentem-se esmagados de tristezas e de medos, de angústias e de pressões, neste mundo de aparências e tendências, de ideias controversas e julgamentos, como apresentado por Han (2015). O que pode levar a ações negativas por parte delas, como as desmotivações, a corrosão das lealdades e a falta de compromisso, como colocado por Sennett (2010). É preciso gerar essas transformações.

Considerações Finais

Em geral, quando analisamos o fio histórico da profissão de Relações Públicas, percebemos que a disciplina teve um foco primordialmente funcional, desde seu início, visto que o campo de trabalho foi formado por profissionais do mercado, o que, de certa forma, limitou o desenvolvimento crítico da profissão, balizando-se sempre nas práticas de mercado que favoreciam o relacionamento com empresas e agências para consolidação e visibilidade da carreira dos profissionais.

Quando pensamos no redesenho do papel do profissional de Relações Públicas a partir de narrativas que deem conta de trazer a tona a afetividade, o respeito, a liberdade, a dignidade, a empatia e a humanização, entendemos que o comunicador deixa de ter somente a função de produtor social, ou seja, o profissional que tem a capacidade de criar condições econômicas, institucionais, técnicas e profissionais para que o processo de mobilização ocorra com êxito, tornando-se também editor social, aquele profissional fundamental no processo de mobilização, que converte a mensagem em formas, objetos, signos adequados ao campo de atuação de outro ator e que está junto do público (Toro, 1996).

Lemos (2017, p.131), em outras palavras, diria que a importância de ampliarmos a proposta do campo profissional e desenvolvermos teorias críticas em Relações Públicas é que ultrapassamos questões de poder e passamos a levar em conta estruturas e processos que limitam nosso potencial humano. Em geral, pesquisadores que adotam uma perspectiva crítica da profissão realçam a luta contra as desigualdades de força e injustiças como forma de promover iniciativas de mudanças na sociedade.

Ainda segundo Lemos (2017, p.169), ao darmos espaço para que o profissional de Relações Públicas desenvolva seu poder intelectual, ele será capaz de

> problematizar, também, as consequências das atividades e das técnicas de relações públicas na sociedade assumindo que relações públicas é parte do mundo social, irremediavelmente, e uma força discursiva na sociedade. Assim, poderá abraçar questões como de que forma relações públicas empodera grupos marginalizados, fomenta o ativismo e aperfeiçoa a consciência social sobre os desafios planetários que ameaçam a vida, a coexistência e a solidariedade (LEMOS, 2017, p. 169).

Ao atuar em sintonia com o cotidiano dos seus públicos e suas narrativas próprias, transbordando os muros apenas do desempenho e dos dividendos, o profissional de Relações Públicas dá espaço para a promoção da cidadania, do bem-viver e da legítima

mobilização humana, uma vez que verdadeiras mobilizações requerem trocas e o compartilhamento de sentidos e interpretações.

Ao desenvolver novas narrativas ou dar espaço para a manifestação delas, o relações-públicas atua efetivamente como membrana que interliga cidadanias por meio do reconhecimento das diversidades e das diferenças das realidades dos seus públicos. É possível que este contato torne viável ao profissional construir novas dimensões no campo da comunicação, levando em conta o todo e não apenas partes fragmentadas.

Referências

ANDRADE, Henrique Santos Perez. **Empatia em relações públicas: uma visão crítica para a área.** 59f. Trabalho de conclusão de curso (graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo), São Paulo, 2017.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001, p. 7-63. BAUMAN, Z. **A cultura no mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2013

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Khroling (Org.) **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.135-164.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

BOFF, Leonardo. **A ausência de uma nova narrativa na Rio+20**. Disponível em: http://www.cartamaior.com.br/includes/controller.cfm?cm_conteudo_id=26719 (último acesso em: 07/02/2018).

CÂNDIDO, Antônio. **Vários escritos**. São Paulo. Livraria Duas Cidades, 1995.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Trad. De Maria Luiz X de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

DI FELICI, Massimo, As formas digitais do Social e os novos dinamismos da sociabilidade contemporânea. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH; Waldemar Luiz (org). **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialogada e transformadora. São Paulo: Summus, 2007. P. 28 – 43.

ESPINOSA, B. Pensamentos Metafísicos. (1963). In: Chauí, M. (org). **Espinosa. Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cutural, 1979, p.01-40.

EY, Henry, BERNARD, P. & BRISSET, C. **Manual de Psiquiatria**. Rio de Janeiro: Masson, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

HAN, Byung-chul. **Sociedade do Cansaço**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, E. **A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina.** 2017. 193 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2017. Portal de Periódicos CAPES/MEC. Disponível em: < http://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 23 fev 2018.

MAFFESOLI, Michel. **Apocalipse**: opinião pública e opinião publicada. Tradução de Andrei Netto e Antoine Bollinger. 1ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Princípio da Razão Durante**: por uma teoria do acontecimento em comunicação, 2008.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 3ª Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012.

NASSAR, Paulo. **Comunicação empresarial será mais gay, mestiça e feminina.** Terra. Disponível em http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI4570471-EI6786,00-Comunicacao+empresarial+sera+mais+gay+mestica+e+feminina.html. Acesso em 23 de fev 2018.

NASSAR, Paulo. **Senhor Comunicação Empresarial**. Observatório da imprensa. Disponível em http://observatoriodaimprensa.com.br/feitos- desfeitas/_ed820_senhor_comunicacao_empresarial/. Acesso em 23 de fev 2018.

NASSAR, Paulo. Novas Narrativas e memória: olhares epistemológicos in KUnSCH, Margarida Maria Krohling (org.) **Comunicação Organizacional Estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p.77-100.

PAIM, Isaías. **Curso de psicopatologia**. 11ª Ed. São Paulo: EPU, 1993.

PINK, Daniel H. **A revolução do lado direito do cérebro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROLNIK, Suely. **Cartografia Sentimental, transformações contemporâneas do desejo**. São Paulo: Editora Estação Liberdade, 1989.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**. São Paulo: Editora Ágora, 4ª ed., 2006.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SLYWITCH, M.V. **Desenvolvimento psicossocial da criança** – abordagem pediátrica e psicológica. São Paulo: Sarvier, 1988.

TORO, Bernardo. **Mobilização Social**: um modo de construir a democraria e a particiação. Brasília: Ministério do meio Ambiente, Recursos Hídricos e Amazônia Legal, 1996.

APROXIMAÇÕES PRELIMINARES ENTRE REPRESENTAÇÃO POLÍTICA E RELAÇÕES PÚBLICAS: ORGANIZAÇÕES PRIVADAS, REIVINDICAÇÕES DE REPRESENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Daniel Reis Silva[1]

Resumo

O artigo desenvolve um diálogo preliminar entre as teorias construtivistas atuais da Representação Política e o campo de relações públicas. Discute, para tanto, a noção de reivindicação de representação proposta por Michael Saward, destacando as possibilidades abertas por essa abordagem para compreender o papel das organizações privadas e da comunicação estratégica nos processos de representação política. Em seguida, realiza um breve exercício empírico, explorando as reivindicações de representação de uma organização privada. Por fim, destaca como as relações públicas podem auxiliar as discussões sobre representação, e como as ideias de Saward abrem portas para compreender o papel das organizações no mundo contemporâneo, especialmente sobre o aspecto constitutivo de seus discursos acerca dos públicos.

Palavras-chave: relações públicas; representação política; reinvindicação de representação; comunicação estratégica.

Introdução

O presente artigo é ancorado em uma convicção acerca da necessidade de combater o isolamento acadêmico do campo de relações públicas, configurado, especialmente, após a adoção, no início da década de 1990, da Teoria da Excelência (Grunig, 1992) como marco paradigmático da área (Silva, 2017). A Excelência, nesse sentido, deve ser encarada como um modelo excessivamente centrado em si, capaz de fornecer respostas adequadas para os seus próprios questionamentos sobre o valor social e financeiro das atividades de relações públicas a partir da ideia normativa da simetria. Como McKie (1997) aponta, uma das faces mais cruéis da Excelência é a forma com que ela induz o campo ao isolamento em decorrência de uma visão reducionista do mundo social, fazendo com que a área de

[1] Doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais.

RP sofresse uma retração justamente no momento de grande expansão das discussões de outros campos.

Nesse ponto, chama a atenção como a participação dos estudiosos da área de RP em discussões mais amplas da comunicação social e de outras disciplinas é limitada, mesmo quando estão em voga interfaces importantes entre objetos e preocupações recorrentes das relações públicas e os seus impactos na constituição do mundo social. Enquanto esse é um ponto de recorrentes críticas na literatura internacional (MCKIE, 1997; MCKIE; MUNSHI, 2009), nacionalmente também são encontrados indícios do problema, por exemplo, na dificuldade de instauração e manutenção de espaços em fóruns qualificados como a Compós e a baixa inserção de pesquisadores da área em discussões realizadas em eventos de outros campos da própria comunicação, como o Compolítica.

Em um trabalho anterior (Silva, 2017), identifiquei, a partir de uma revisão bibliográfica de pesquisadores que adotam uma perspectiva crítica sobre as relações públicas e que propõem combater o isolacionismo da área, dois passos complementares capazes de atenuar esse problema. O movimento inicial, nesse sentido, consiste na aproximação entre abordagens teóricas diversas e as relações públicas, visando a construção de um arcabouço capaz de pautar as investigações sobre as dinâmicas sociais que configuram (e são configuradas) pelas práticas da área. Diversos pesquisadores internacionais e nacionais se dedicaram, nos últimos quinze anos, a trabalhar tal aproximação, partindo de diferentes bases e visões sobre relações públicas.

No âmbito internacional, Edwards e Hodges (2011) observam esse fenômeno como uma “virada sociocultural das relações públicas”, um esforço para aproximar teorias sociais importantes com os estudos da área. Um exemplo dessa virada é a obra de Ihlen, Van Ruler e Fredriksson (2009), composta de uma coleção de ensaios que abordam autores como Habermas, Goffman, Latour, Putnan e Spivak a partir de suas potenciais contribuições para as relações públicas. Consequências importantes desse movimento de abertura do campo são materializadas a partir da substituição da ideia de simetria por uma noção de disputa de poder, hegemonia e controle – pautadas especialmente em Bourdieu (EDWARDS, 2008; 2009; IHLEN, 2009) e Foucault (MOTION; LEITCH, 2009; 2016) –, e de um renovado interesse no aspecto discursivo e na produção de sentido, especialmente por meio da análise de discurso (MOTION; LEITCH, 2016) e de perspectivas críticas sobre a retórica (IHLEN, 2016). As tentativas de diminuir o isolamento entre a área e discussões sociais

importantes resultaram também em uma expansão do horizonte crítico, fomentada pelas contribuições que abordam interfaces entre as relações públicas e as questões do colonialismo e da globalização (MCKIE; MUNSHI, 2007), do feminismo (ALDOORY, 2003; 2005; FITCH, 2016) e das relações raciais (WAYMER, 2012, WAYMER; HEATH, 2016).

No âmbito nacional, pesquisadores importantes deram início a processos semelhantes, trabalhando com aproximações entre o campo de relações públicas e outras áreas, como as discussões sobre movimentos sociais (HENRIQUES, 2004; 2010) e a noção de comunidade (HENRIQUES, 2012; KUNSCH; KUNSCH, 2007). Também é importante destacar, entre outras, as abordagens sobre relações públicas e comunicação organização a partir do paradigma da complexidade de Moran (SCROFERNEKER, 2008; BALDISSERA, 2014) e a compreensão sistêmica para lidar com a comunicação nas organizações (CURVELLO, 2009).

É válido frisar, porém, que esse movimento de aproximação com perspectivas teóricas diversas desenvolvidas nas ciências sociais, nas ciências políticas, na comunicação pública e nos estudos dos media não decreta, por si só, o fim do isolamento da área de relações públicas. Ao contrário, esse movimento precisa ser encarado como parte de um processo maior de integração que deve culminar na efetiva participação da disciplina em discussões e debates de outros campos. A apropriação de conceitos e teorias é, nesse sentido, um passo necessário para a expansão das perspectivas de uma área que há muito permanecia centrada em apenas um conjunto (limitado) de questões. O segundo passo a ser dado, assim, é observar como a área de relações públicas, de posse de novos conhecimentos decorrentes da própria ressignificação de suas teorias, pode contribuir com discussões atuais relevantes de diferentes campos, criando interfaces capazes de avançar a produção científica interdisciplinar.

É evidente que esse não é um passo simples, mas já há indícios de que ele começa a ser dado em frentes distintas. Um exemplo é a recente abordagem de Edwards sobre o papel das relações públicas nos sistemas deliberativos (2016). A autora aponta para a fragilidade das afirmações que exaltam as contribuições democráticas das relações públicas, especialmente quando essas ignoram dimensões da atividade que são problemáticas segundo as condições e características da deliberação clássica trabalhada a partir de Habermas. Edwards observa, porém, que a recente virada sistêmica nos estudos deliberativos abre novas e instigantes possibilidades para refletir sobre a ligação entre as

relações públicas e a deliberação. Ela vai, entretanto, além de uma simples constatação de que as relações públicas fazem parte do sistema deliberativo, engajando-se em uma reflexão sobre como pesquisas acerca da atividade podem ampliar a compreensão sobre esses sistemas e a qualidade da deliberação – chegando a propor as bases de um modelo analítico capaz de auxiliar tanto o campo de relações públicas a entender o impacto de tal atividade no mundo quanto os próprios estudos de deliberação, que poderiam ampliar sua compreensão sobre elementos do sistema deliberativo e as escolhas estratégicas de certos atores muitas vezes deixados de fora do repertório básico da ciência política.

O presente artigo almeja criar bases para um movimento similar ao realizado por Edwards, focando, para tanto, no diálogo entre as perspectivas construtivistas contemporâneas sobre Representação Política e o campo de relações públicas. Trata-se, portanto, de uma aproximação preliminar entre essas perspectivas, voltada principalmente para a identificação de pontos de contato e a formulação de possíveis questões capazes de embasar pesquisas futuras. De forma análoga ao movimento realizado por Edwards, dois preceitos pautam essa investida: a) a reflexão sobre as possíveis contribuições da perspectiva construtivista da representação política para as relações públicas; b) a compreensão sobre como aspectos tradicionalmente abordados na pesquisa de relações pública podem auxiliar na compreensão sobre a representação política no mundo contemporâneo.

O primeiro passo desse diálogo consiste na exploração acerca do que constitui a virada construtivista da representação política. Pela limitação de espaço do presente formato, a opção foi por enfocar em profundidade aquele que é considerado o mais proeminente dos autores atuais a trabalharem com tal perspectiva: Michael Saward e sua ideia de reivindicações de representação (2010). É a partir das ideias de Saward sobre como a representação política é um processo dinâmico e em constante constituição que observo algumas das ligações iniciais desse pensamento com as relações públicas. Em seguida, realizo um breve exercício abordando como uma organização privada se engaja estrategicamente no processo de reivindicação de representação descrito pelo autor. Por fim, aponto para as possíveis contribuições decorrentes desse diálogo, assim como perspectivas e questões futuras de pesquisa.

Saward: reinvindicação de representações

Michael Saward inicia sua obra *The Representative Claim* (2010) argumentando pela necessidade de uma nova perspectiva para pensar a representação política. O autor almeja uma abordagem que seja deslocada da tentativa de conceber teorias e definições exatas sobre tal fenômeno, algo necessário se o objetivo for entendê-lo enquanto um processo dinâmico e constitutivo. É essa convicção que se encontra na base de sua proposta de analisar a representação política por meio da noção de representative claim (reinvindicação de representação), que pode ser entendido como "uma reivindicação de representar, ou saber o que representa, os interesses de alguém ou algo" (SAWARD, 2010, p. 42).

Nessa perspectiva, a representação política é pensada como um processo dinâmico no qual atores reivindicam agir em nome de grupos frente a uma determinada audiência, sendo fundamental perceber que os sujeitos interagem com tais reinvindicações, negociando e respondendo as mesmas de diferentes maneiras. Ou seja, o foco analítico de tal perspectiva abandona a tentativa de formular o que é a representação, passando a ter como norte a busca por compreender como a representação política ocorre e se constitui como um objeto de constante disputa de sentidos, bem como entender a legitimidade daquelas reinvindicações. Para tanto, o autor propõe uma estrutura básica para pensar tal análise, composta, entre outros, por um maker, o ator que formula a reinvindicação, os constituintes e as audiências.

Como o próprio Saward observa, sua proposta está alinhada com duas preocupações crescentes da literatura política. De um lado, a queda de popularidade de representantes políticos eleitos e o declínio de participação em eleições de diversos países. Por outro, o papel cada vez mais protagonista de representantes não eleitos, como organizações não governamentais e movimentos sociais, que "reivindicam representar interesses e aspirações e agir em nome de mulheres, grupos étnicos, grupos com deficiências, gays e lésbicas, pobres, animais ou 'o meio ambiente'" (MAIA, 2012, p.429).

Nesse sentido, o autor argumenta que uma abordagem centrada na análise de reinvindicações de representação permite lidar com uma grande diversidade de casos, incluindo as classificações binárias clássicas como representações formais e informais, eleitas e não eleitas, e mesmo democráticas e não democráticas. Além disso, a proposta de Saward também se mostra bastante promissora quando pensada a partir de uma

perspectiva comunicacional, principalmente pela sua ênfase em um aspecto constitutivo das representações políticas e nos processos de disputa de sentido ao redor das reinvindicações – as interações entre o fazer, receber, aceitar, rejeitar e negociar tais discursos.

Para explorar as propostas de Saward e suas interfaces com as relações públicas, proponho um caminho composto de três tópicos centrais: (a) a noção dos múltiplos makers de representações; (b) a distinção entre constituintes e audiências; e (c) a dimensão constitutiva da reivindicação de representação.

A) A multifacetada natureza dos criadores de reivindicações de representação

O primeiro aspecto, assim, consiste nas diferentes formas assumidas pelos criadores de reivindicações. Nesse ponto, Saward destaca que não são apenas pinturas ou mapas que apresentam uma representação de algo. As pessoas também o fazem, sujeitos estes com propósitos, estratégias e audiências, que se engajam em processos comunicativos afirmando representar determinado grupo de interesses – pessoas ou mesmo conceitos inanimados, como a natureza. Enquanto a literatura da representação política tradicional é focada no representante decorrente do resultado de eleições, Saward afirma que seu interesse maior é entender justamente as várias implicações da noção do criador de reivindicação e de suas ações, reconhecendo que esse pode ser tanto um político, quanto uma celebridade, uma liderança de bairro ou um líder sindical.

É a partir dessa noção que Saward amplia as perspectivas de seu constructo teórico-analítico, reconhecendo que não apenas os sujeitos são criadores de reivindicações, mas também “corporações, partidos políticos e outras organizações” (SAWARD, 2010, p. 46). Se os movimentos sociais são tradicionalmente trabalhados por uma literatura que aborda representantes não eleitos (MAIA, 2012), a compreensão das corporações e demais organizações privadas como possíveis criadoras de reivindicações de representação indica águas pouco navegadas na literatura política – especialmente no que tange às formas discursivas e as estratégias adotadas por esses atores. Saward assinala que no momento em que corporações ou demais organizações se engajam nesse processo de reivindicação se torna necessário tomar o contexto organizacional como ponto primário de interpretação, mas não se aprofunda no que isso implica ou em investigações mais amplas sobre esse

aspecto, deixando-o aberto e constituindo o primeiro ponto instigante de contato entre suas ideias e o campo das relações públicas e da comunicação organizacional. O autor se contenta, em sua obra, a observar alguns dos exemplos mais evidentes de como corporações e organizações privadas formulam reivindicações de representação, como nas questões de sustentabilidade, quando os discursos de diversas empresas abarcam tentativas de serem reconhecidas como representantes do meio ambiente e da natureza, estabelecendo o que seria necessário para sua preservação.

Reconhecer a existência de uma pluralidade de criadores de reivindicação não implica, porém, que todos eles terão igual êxito. Ao contrário, as reivindicações de representação são sempre construções discursivas sucessivas que serão julgadas pelos demais sujeitos, atingindo diferentes graus de sucesso e sofrendo alterações a partir da interação. Os criadores, assim, formulam tanto apelos fracos ou inaceitáveis, como também discursos convidativos que ressoam socialmente, adotando, para isso, distintas estratégias – e Saward chega a abordar algumas delas, localizando nas figuras clássicas da representação política (mandatários, delegados, etc) alguns recursos retóricos que são acionados por aqueles que reivindicam representar outros. Apesar disso, seu objetivo principal consiste na proposição teórico-metodológica, o que deixa aberto um vasto campo para pesquisas futuras e reflexões acerca dessas estratégias discursivas, especialmente quando tratando de representantes não eleitos.

B) Constituintes e audiências: públicos e reivindicações

Se o criador de reivindicações é o primeiro elemento fundamental da teoria de Saward, os sujeitos que julgam, contestam, negociam, aceitam e rejeitam os apelos daqueles que afirmam lhes representar completam tal pensamento. Nesse sentido, o autor destaca que a dinâmica da representação consiste de um modelo triangular no qual não basta direcionar toda a atenção para quem elabora e propõe tais reivindicações, pois a equação da representação só estará completa quando nosso olhar recair também para aqueles que interagem com esses apelos. Assim, “uma ‘reinvindicação de representação’ só pode funcionar, ou mesmo existir, se audiências a reconhecem e são capazes de absorver, rejeitar ou aceita-la, ou mesmo apenas se envolver com ela” (SAWARD, 2010, p. 48).

É nesse ponto que se encontra uma segunda aproximação da noção de reivindicações de representação com o campo de relações públicas, na medida em que Saward evita lidar com a generalização desses sujeitos. Ao contrário, o autor aponta para a necessidade de distinguir analiticamente os “constituintes” e as “audiências” – o que, de certa forma, aproxima seu pensamento de uma noção de públicos que já é familiar para os teóricos de relações públicas. No caso da divisão proposta pelo autor, toda reivindicação de representação seria endereçada para dois públicos básicos. Em primeiro lugar, os constituintes, que consistem naqueles que a reivindicação afirma falar por, ou seja, os representados. Se um membro de uma associação de bairro afirma representar a população daquela localidade, é esse conjunto de pessoas que será tomado enquanto constituintes daquela reivindicação, podendo aceitar ou negar aquele apelo. Porém, Saward aponta que a reivindicação, em geral, não é endereçada apenas para os constituintes, mas busca ser reconhecida como verdadeira também por outros sujeitos, que são nomeados por ele como audiência. No caso do membro daquela associação de bairro, sua reivindicação de representação pode ser dirigida, por exemplo, para o poder público ou para uma empresa que atua na região – ele quer, nesse sentido, ser reconhecido por esses atores como representante legítimo da população do local, e seu apelo ganha força quando é apoiado pelos próprios constituintes, que se tornam, assim, um recurso estratégico capaz de fortalecer a reputação de um ator.

Avançando em sua categorização, Saward observa ainda que essas duas categorias podem ser subdivididas entre “pretendida” e “real”. No caso dos constituintes, os pretendidos seriam aqueles que a reinvindicação de representação afirma falar em nome, enquanto que os constituintes reais seriam aqueles que se reconhecem naquela reinvindicação ou que percebem seus interesses implicados na mesma. Uma lógica similar se aplica para a audiência: a audiência pretendida é aquela para quem a reinvindicação é direcionada em um primeiro momento, enquanto a audiência real abarca o grupo de pessoas que recebem e respondem de alguma forma àquela reinvindicação – no caso anterior, por exemplo, outras empresas ou moradores de outras localidades que podem reconhecer aquela pessoa como legítima representante dos interesses da população do bairro em questão.

No decorrer de sua obra, Saward observa a possibilidade de diversos desenhos entre essas categorias, com exemplos em que, para determinadas reinvindicações, os grupos dos constituintes e das audiências coincidem ou diferem quase que totalmente.

Porém, é importante observar como o autor, centrado na tentativa de pensar como sua ideia de representação se relaciona com a teoria democrática, acaba dedicando uma maior atenção para os constituintes. Os constituintes, de fato, estão no cerne da noção de legitimidade democrática proposta por Saward, na qual as reinvindicações legítimas seriam aquelas em que há "evidência suficiente de aceitação pelos constituintes apropriados e com condições razoáveis de julgamento" (SAWARD, 2010, p. 145).

Enquanto o esforço de pensar os aspectos normativos no que tange à legitimidade democrática da representação é perfeitamente válido e relevante, o autor acaba relegando implicações de grande riqueza e importância decorrentes da divisão entre constituintes e audiências para um segundo plano. Pouco explora, por exemplo, um cenário em que as audiências reconheçam determinada reinvindicação de representação como legítimas, mas não seus constituintes, ou mesmo a possibilidade de apelos retóricos voltados para a tentativa de persuadir determinadas audiências de que tal ator seria um representante legítimo, de que ele conta com aprovação de seus constituintes "apropriados" – seja, por exemplo, por meio de discursos que apontam para um apoio que não existe, ou mesmo trabalhando manifestações de públicos simulados (Silva, 2015). Mais ainda, tal raciocínio instiga a compreensão de que diferentes públicos podem ser identificados entre os constituintes e audiência, indo além das categorias de real e pretendida. Nesse sentido, um criador de reivindicações pode alterar seu discurso, e de fato o faz, dependendo da audiência que visa convencer em determinado momento, um ponto básico da retórica que deve ser trabalhado para compreender a representação política na contemporaneidade.

C) Dimensão constitutiva da reivindicação de representação

Por fim, uma terceira característica do pensamento de representação política apresentado por Saward que nos chama a atenção é o aspecto constitutivo daqueles discursos. O autor aponta, nesse sentido, que uma abordagem unilateral sobre as reinvindicações de representação é sempre limitadora ao ignorar a sutiliza e profundidade do processo de construção do representado. Em sua visão, o trabalho clássico de Pitkin (1967) sobre representação política deixa em segundo plano tal preocupação, encorajando um pensamento no qual o representado possui um conjunto de interesses estável e acessível para aqueles que buscam representa-los. Em outras palavras, Pitkin relega a um

segundo plano o aspecto constitutivo da representação política, não abordando o que, para Saward, constitui a questão central desse processo: a atividade de propor símbolos ou imagens sobre o que é representado.

Dessa forma, uma das mais ricas contribuições trazidas por Saward perpassa a noção de que falar por outro ou por um grupo é, obrigatoriamente, falar sobre o outro ou sobre um grupo. Aqueles que desejam se tornar representantes sempre enquadram, formulam e projetam uma visão, naturalmente limitada, de seus representados e seus interesses por meio de suas reinvindicações, dando origem a uma dinâmica de grande complexidade em que a representação tanto reflete quanto constitui fatos sobre tais interesses e grupos. Fazer uma reinvindicação de representação é, assim, projetar uma imagem sobre aquele grupo pelo qual se presente falar por – tal imagem pode ser aceita, negociada, ou rejeitada pelos demais sujeitos, mas, de toda forma, se torna mais um elemento do intricado processo de construção intersubjetiva da realidade social.

O foco no aspecto constitutivo da reivindicação de representação abre uma importante frente de reflexões para o campo de relações públicas, especialmente por apontar como determinados discursos organizacionais projetam uma imagem de seus públicos. Enquanto a forma com que organizações projetam imagens de si que enfocam alguns de seus atributos e visam constituir legitimidade social (BALDISSERA, 2009) é um ponto recorrente na literatura da área, é pouco explorada a ideia de que as construções discursivas atuam, em certos momentos, projetando características de públicos.

Enquanto a obra de Saward apresenta outros pontos de tangência instigantes com o campo de relações públicas, o presente artigo, em seu escopo de uma aproximação preliminar, permanece centrado nesses três aspectos. Mais do que um embasamento teórico e uma nova visão sobre o papel das organizações na configuração do mundo social, a proposta de Saward nos fornece também um norte metodológico capaz de balizar a análise da dimensão constitutiva do discurso organizacional: a importância central da relação entre as projeções acerca dos públicos e a forma com que esses discursos são aceitos, contestados ou rejeitados pelos próprios públicos e por outras audiências. Nesse sentido, compreender como essa constituição ocorre significa direcionar luzes para ambos processos, não ficando limitado apenas à formulação discursiva estratégica de organizações.

De posse dessas reflexões iniciais, apresento, na sequência, um breve exercício que busca demonstrar algumas das potencialidades desse pensamento para tratar da atuação de organizações diversas na conformação do mundo contemporâneo. Para tanto, foi selecionada uma organização com desenho institucional não usual no campo de relações públicas, um *think tank* ideológico nomeado *Heartland Institute*, que foi estudado em profundidade durante minha tese (Silva, 2017). O motivo da escolha dessa organização foi, principalmente, por possuir em mãos um conjunto acessível de materiais e discursos do *Heartland*, tornando-o propício para essa exploração preliminar. De posse desse material, busca-se observar algumas facetas das reivindicações de representação desse grupo, identificando pontos de tensionamento decorrentes das mesmas.

Reivindicações de representação e estratégias de comunicação

O *Heartland Institute* é um *think tank* ideológico sem fins lucrativos definido, em sua própria página, como um dos líderes globais no pensamento conservador, tendo como missão "descobrir, desenvolver e promover soluções de livre mercado para problemas sociais e econômicos"[2]. Trata-se de uma organização privada que se consolidou, nas últimas décadas, como um dos atores mais ativos do movimento que tenta negar a existência do aquecimento global antropogênico (Silva, 2017), com o grupo concentrando seus esforços em ações de relações públicas voltadas para a promoção de dúvidas sobre o fenômeno.

O aspecto que nos interessa sobre o *Heartland* nesse momento é a forma com que ele reiteradamente reivindica representar uma parcela de cidadãos identificados como "ambientalistas de bom senso ou senso comum". A partir das ideias de Saward, podemos refletir que isso ocorre por meio de uma série de discursos em que são apresentados apelos nos quais o grupo afirma falar em nome desses cidadãos. Partindo dos aspectos discutidos anteriormente é possível observar essas reivindicações, especialmente como elas tecem e projetam imagens acerca de seus constituintes.

A análise de discursos do grupo sobre esses constituintes (um exemplo bastante emblemático desse discurso pode ser encontrado em Taylor & Bast, 2007) revela que eles são abordados como cidadãos que não são indiferentes ao meio ambiente – ao contrário,

[2] Disponível no endereço <https://www.heartland.org/about-us/index.html>. Acesso em 11 mar. 2018

eles querem o bem da natureza e um mundo mais ecológico para suas famílias, recorrendo, para tanto, ao bom senso. Os ambientalistas de senso comum, assim, são descritos como sujeitos ordinários capazes de diferenciar os problemas reais que afetam suas vidas daqueles imaginários criados por ambientalistas que buscam fomentar o pânico para avançar agendas políticas. Mais ainda, tal sujeito é capaz de fazer sua própria pesquisa sobre o tema das mudanças climáticas e chegar a conclusões por si mesmo – não sendo manipulado pela mídia ou pelo que se passa por "consenso científico". Ele também entende que o livre mercado não deve ser tratado como inimigo, mas como aliado das questões ambientais, direcionando sua desconfiança para os especialistas que se escondem atrás de discursos técnicos confusos e se limitam a denegrir corporações (TAYLOR; BAST, 1997).

O que deve ser observado, nesse sentido, é a forma com que a organização projeta uma imagem desses sujeitos alinhada com seus interesses estratégicos – algo que aponta para tensionamentos entre interesses públicos e privados. Se seu objetivo é fomentar a dúvida sobre o consenso científico acerca das mudanças climáticas, ela descreve seus constituintes como pessoas dotadas de autonomia e que não são enganadas pela mídia ou pela ciência, sujeitos com capacidade de, utilizando de seu bom senso, entender os problemas reais de seu cotidiano e não acreditar no aquecimento global. Mais ainda, a postura deles sobre as corporações condiz tanto com os ideais capitalistas do grupo quanto também com os interesses das corporações que financiam seus esforços (Silva, 2017).

É instigante, assim, pensar na forma com que o *Heartland* se apresenta como representante dos cidadãos que tem dúvidas sobre o aquecimento global, para, em seguida, projetar imagens desses mesmos sujeitos nas quais eles possuem opiniões negativas da grande mídia e dos cientistas ambientais, e positivas das corporações do setor energético. A organização sugere, assim, o perfil e as características daqueles que não acreditam nas mudanças climáticas, se colocando como representante dos mesmos – e, como Saward sugere, construindo uma imagem daqueles cidadãos, que pode ser assimilada, aceita ou contestada. A projeção, assim, acaba atuando no sentido de "completar um quadro", atrelando características aos sujeitos como se sugerisse que uma pessoa desconfiada do aquecimento global ou da mídia possui também uma determinada postura sobre corporações (ou vice-versa).

Igualmente relevante é perceber que o *Heartland* passa a assumir um discurso como representante de uma coletividade – cidadãos preocupados com sua vida cotidiana e com o meio ambiente. Para que sua reivindicação seja aceita, tanto por constituintes como pelas audiências, é fundamental que esses interesses públicos sejam reforçados, enquanto os objetivos estratégicos e privados do grupo são ocultados. De fato, uma pessoa ordinária em contato com esse discurso teria dificuldades para entender, sem pesquisas adicionais, o que embasa os apelos do instituto, ou seja, quem financia e quais os interesses por detrás dessa reivindicação de representação. Sabe-se hoje, por meio de investigações sistemáticas sobre os financiadores do *Heartland*, que o grupo possui laços estreitos com corporações e com bilionários libertários, mas esse aspecto é publicizado nos discursos do grupo por colocar em risco sua reivindicação e legitimidade. Ocultar os interesses privados por detrás da iniciativa (Silva, 2017) cria entraves para o julgamento daquelas reivindicações – e é possível sugerir que o conflito entre interesses públicos e privados consiste em um tópico recorrente em reivindicações de representação criadas por corporações e organizações privadas.

Outro ponto interessante levantado pelo discurso do *Heartland* está ligado com a temporalidade de suas reivindicações. Foi observado, em minha tese, como as reivindicações do instituto evoluíram nas últimas décadas e se tornaram cada vez mais politizadas. Nesse sentido, elas passaram a adicionar apelos sobre como os cientistas que defendem o aquecimento global são de esquerda, de tendências comunistas, defensores do totalitarismo e contrários à liberdade individual – enquanto os ambientalistas de senso comum são a favor do livre mercado, da liberdade individual, preocupados com interesses coletivos e nacionalistas (Silva, 2017). Isso mostra como essas reivindicações são sempre um processo em evolução, agregando e acionando novos elementos estratégicos para se fortalecerem – no caso, pegando “carona” na ascensão de um movimento político de extrema direita no mundo ocidental.

O caráter temporal dessas reivindicações ressalta também um aspecto pouco trabalhado por Saward, mas que consiste em um ponto analítico promissor: a reputação. Nesse sentido, criadores de reivindicações desenvolvem uma reputação a partir das interações sociais, e essa pode tanto fortalecer seus apelos como também apontar para suas fraturas. No caso do *Heartland*, o grande número de denúncias sobre como ele representa os interesses de corporações do setor energético foram construindo

constrangimentos para sua atuação, ao ponto de o instituto dedicar parte de seus esforços de relações públicas para responder essas críticas e combater sua reputação, seja afirmando sua independência, adotando estratégias comunicativas defensivas ou criando fachadas para suas ações (Silva, 2017). De forma semelhante, é possível imaginar que uma reputação positiva criada por determinado ator enquanto representante de um grupo seja um elemento central de suas reivindicações futuras, devendo ser analisada – desenvolver uma reputação como representante pode ser um elemento retórico central em apelos futuros, e um ganho de influência social.

Considerações e perspectivas futuras

Como uma aproximação preliminar entre as ideias construtivistas de Representação Política e o campo de relações públicas, o presente artigo busca apontar para o potencial de pesquisas futuras ancoradas nesse diálogo. Nesse sentido, o exercício apresentado na seção anterior não almeja ser um estudo de caso, mas sim uma exploração inicial a partir de materiais de pesquisas anteriores – fica evidente, por exemplo, que ele deixa de olhar para toda a interação ao redor das reivindicações do *Heartland*, especialmente a forma com que elas são recebidas, aceitas, negociadas ou rejeitadas pelos demais sujeitos.

Entendidas as limitações deste esforço, é possível apontar, ao final do trajeto desenvolvido, alguns dos pontos de contato entre as noções construtivistas de representação política e o campo das relações públicas. Como mencionado anteriormente, dois eixos são fundamentais para um efetivo diálogo entre essas vertentes teóricas: (1) as contribuições da noção de reivindicação de representação para o campo de relações públicas, e (2) como as pesquisas da área de RP podem desvelar insumos capazes de auxiliar a compreensão sobre a representação política contemporânea.

No primeiro eixo, a percepção de Saward sobre como as organizações atuam enquanto criadoras de reivindicações de representação desvela aspectos sobre a inserção social desses atores na contemporaneidade, abrindo frentes de reflexão acerca do impacto da atividade de relações públicas na conformação de sentidos e no mundo político que eram, nas teorias clássicas de representação política, ausentes. Também é particularmente relevante a dimensão constitutiva das reivindicações de representação, que sugere um novo elemento nas dinâmicas de formação e movimentação de públicos ao apontar para a

forma com que organizações e outros grupos projetam imagens acerca desses sujeitos. Mais ainda, a proposta analítica de Saward, focada na criação de reivindicações e nas interações sociais ao seu redor, pode constituir uma proposta metodológica inicial para o estudo desse aspecto do discurso organizacional – com o olhar direcionado para como essas projeções são recebidas, assimiladas, contestadas, negociadas ou rejeitadas.

No segundo eixo, os estudos de relações públicas se revelam propícios para auxiliar os esforços de compreensão da representação política por uma série de motivos, a começar pela sua ênfase tradicional no contexto organizacional – se, como sugere Saward, o ponto de vista central de interpretação das reivindicações de representação realizadas por corporações e organizações privadas é o aspecto organizacional, a área está equipada para auxiliar tal compreensão. De forma semelhante, os estudos de relações públicas podem complementar a pesquisa sobre representação política por meio da transposição da noção de públicos para aprimorar a divisão entre constituintes e audiências, entendendo que todo ato que reivindica falar em nome de outros opera com a construção de públicos diversos, que interagem de forma distinta e podem, ou não, serem analiticamente importantes em dado momento.

Os estudos de relações públicas se mostram pertinentes também pelo seu tratamento tradicional do conflito entre interesses públicos e privados, sendo capazes de nortear pesquisas que se aprofundem em como as reivindicações de representação de organizações e corporações navegam nesse embate. Faz sentido, por exemplo, sugerir que os apelos discursivos de um criador de reivindicação se alteram nas mensagens para seus constituintes – onde um interesse do grupo pode ganhar preponderância – e audiências mais gerais, nas quais se torna necessário um discurso amplo para construir legitimidade.

Por último, os estudos de relações públicas são equipados para trabalhar com aspectos relevantes da construção estratégica das reivindicações de representação, incluindo a forma com que diferentes táticas são empregadas para garantir apoio de constituintes ou de audiências. A própria ênfase na ideia de reputação é um ponto importante desse desenho estratégico, com o histórico de imagens cristalizadas dos criadores de reivindicação ou dos constituintes sendo elementos importantes para pautar ações e interações futuras – incluindo tentativas de consolidação de reputações específicas ou de contornar e atenuar imagens problemáticas.

Ao final, cabe ressaltar que não há, nesse artigo, nenhuma pretensão de categorizar todas as possibilidades de interação entre relações públicas e as ideias de Saward, mas sim reconhecer como pontos de contato e aproximação são promissores. O próximo passo, nesse sentido, é a concepção de esforços de pesquisa específicos para o aprofundamento de alguns desses aspectos – especialmente sobre como organizações privadas e corporações formulam reivindicações dotadas de uma dimensão constitutiva e perpassadas pelo conflito entre interesses públicos e privados – visando, no futuro, a concepção de desenhos metodológicos para abordar como a atividade de relações públicas está presente nos processos dinâmicos da representação política.

Referências

ALDOORY, L. A (re)conceived feminist paradigm for public relations: A case for substantial improvement. **Journal of Communication**. V. 55, n. 4, p. 668-684. 2005.

ALDOORY, L. The empowerment of feminist scholarship in public relations and the building of a feminist paradigm. **Communication Yearbook.** V. 27, p. 221-255. 2003.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**. Ano 06, n. 10/11. São Paulo: Abrapcorp, 2009

BALDISSERA, R. Relações Públicas: Uma perspectiva a partir do paradigma da complexidade. In: GONÇALVES, G.; GUIMARÃES, M. (Orgs.). **Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas**. Covilã: Livros LabCom, 2014.

CURVELLO, J. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, v. 10, p. 109-114, 2009.

EDWARDS, L. PR practitioners' cultural capital: An initial study and implications for research and practice. **Public Relations Review**. V. 34, n. 4, p. 367-372. 2008.

EDWARDS, L. Symbolic power and public relations practice: Locating individual practitioners in their social context. **Journal of Public Relations Research**. V. 21, n. 3, p. 251-272. 2009.

EDWARDS, L. The Role of Public Relations in Deliberative Systems. **Journal of Communication**. V. 66, n. 1, p. 60-81. 2016.

EDWARDS, L.; HODGES, C. (Eds). **Public relations, society and culture***:* Theoretical and empirical explorations. London, UK: Routledge, 2011.

FITCH, K. Feminism and Public Relations. In: L'ETANG, J.; MCKIE, D.; NANCY, S.; XIFRA, J. (Eds.). **The Routledge Handbook of Critical Public Relations.** New York, NY: Routledge, 2016.

GRUNIG, J. (Ed.). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.

HENRIQUES *et al.* **Comunicação e estratégias de mobilização social.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2004.

HENRIQUES, M. **Comunicação e mobilização social na prática da polícia comunitária**. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2010.

IHLEN, O. Critical Rhetorical and Public Relations. In: L'ETANG, J.; MCKIE, D.; NANCY, S.; XIFRA, J. (Eds.). **The Routledge Handbook of Critical Public Relations.** New York, NY: Routledge, 2016.

IHLEN, O. On Bourdieu: Public Relations in Field Struggles. In: IHLEN, O.; VAN RULER, B.; & FREDRIKSSON, M. (Eds). **Public relations and social theory***:* Key figures and concepts. New York, NY: Routledge, 2009.

IHLEN, O.; VAN RULER, B.; & FREDRIKSSON, M. (Eds). **Public relations and social theory***:* Key figures and concepts. New York, NY: Routledge, 2009.

KUNSCH, M.; KUNSCH, W. **Relações públicas comunitárias a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

MAIA, R. Non-electoral political representation: expanding discursive domains. **Representation**, vol.48, n.4, 2012.

MCKIE, D. Shifting paradigms: Public relations beyond rats, stats and 1950s science. **Australian Journal of Communication**. V. 24, n. 2, p. 81– 96. 1997.

MCKIE, D.; MUNSHI, D. **Reconfiguring public relations***:* Ecology, equity and enterprise. London, UK: Routledge, 2007.

MOTION, J, LEITCH, S. On Foucault: A toolbox for public relations. In: IHLEN, O.; VAN RULER, B.; & FREDRIKSSON, M. (Eds). **Public relations and social theory**: Key figures and concepts. New York, NY: Routledge, 2009.

MOTION, J.; LEITCH, S. Critical Discourse Analysis: A search for meaning and power. In: L'ETANG, J.; MCKIE, D.; NANCY, S.; XIFRA, J. (Eds.). **The Routledge Handbook of Critical Public Relations**. New York, NY: Routledge, 2016.

PITKIN, H. **The concept of representation.** Los Angeles: University of California Press, 1967.

SAWARD, M. **The Representative Claim**. Oxford: Oxford University Press. 2010.

SCROFERNEKER, M. (Org.). **O diálogo possível:** comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: Edipucrs. 2008

SILVA, D. **Astroturfing**: Lógicas e dinâmicas de manifestações de públicos simulados. Belo Horizonte: PPGCOM/UFMG, 2015.

SILVA, D. **Relações Públicas, Ciência e Opinião**: lógicas de influência na produção de (in)certezas. Tese de Doutorado (Comunicação Social). Universidade Federal de Minas Gerais, 2017.

TAYLOR, J; BAST, R. Heartland's Environment Issue Suite. **The Heartland Institute,** 16 abr. 2007. Disponível em: <https://www.heartland.org/publications-resources/publications /heartlands-environment-issue-suite>. Acesso em 11 mar. 2018.

WAYMER, D. (Ed.). **Culture, social class and race in public relations***:* Perspectives and applications. Plymouth, UK: Lexington Books, 2012.

WAYMER, D.; HEATH, R. Critical Race and Public Relations: The case of environmental racism and risk bearer agency. In: L'ETANG, J.; MCKIE, D.; NANCY, S.; XIFRA, J. (Eds.). **The Routledge Handbook of Critical Public Relations**. New York, NY: Routledge, 2016.

A (RE)CONSTRUÇÃO DA "MARCA RIO" E SEUS DISCURSOS: MEDO, COMUNICAÇÃO E MEGAEVENTOS

Flavia Barroso de Mello[1]
Ana Teresa Gotardo[2]
Ricardo Ferreira Freitas[3]

Resumo

Neste trabalho, buscamos compreender a construção do Rio de Janeiro como Cidade Olímpica, a partir do processo de (re)construção de sua imagem e da "Marca Rio", baseado na Comunicação e em algumas estratégias de intervenção urbana aplicadas à cidade. Partindo de uma revisão bibliográfica, aliada à análise crítica, portanto, nosso objetivo é explorar as relações entre a Comunicação, os megaeventos e as transformações urbanas, de forma a tensionar conceitos mercadológicos amplamente difundidos, com base no caso da "marca Rio".

Palavras-chave: imagem; *city branding*; "Marca Rio"; megaeventos; medo.

Introdução

Desde 2007, quando foi indicada para cidade sede da Copa do Mundo de 2014, o mundo voltou seu olhar para a cidade do Rio de Janeiro, que iniciou, então, seu ambicioso projeto de tornar-se um dos destinos mais disputados no mundo. Assim como outras grandes capitais mundiais, problemas estruturais relacionados à habitação, saúde, transporte, saneamento, questões ambientais, educação, segurança pública, dentre outros, tomavam a cidade. E os megaeventos configuravam-se na "oportunidade" e no "desafio" para a (re)qualificação da cidade para os grandes espetáculos, ou seja, na retórica legitimadora para o tão propagado "legado".

Mobilizando a sociedade brasileira, não apenas em relação às mudanças que vêm ocorrendo nas cidades, como também em relação a uma nova pauta de negócios que se estabeleceu a partir da primeira década deste século, os megaeventos, portanto, funcionam

[1] Doutoranda em Comunicação pela UERJ. Mestre em Comunicação pela UERJ. Bolsista FAPERJ.
[2] Doutoranda em Comunicação pela UERJ. Mestre em Comunicação pela UERJ. Relações Públicas na UFF.
[3] Professor Associado do Programa de Pós-graduação em Comunicação da UERJ.

tanto como produtos da indústria do lazer, como argumentos políticos e de consumo por parte dos governantes, da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) e do Comitê Olímpico Internacional (COI) para uma possível reestruturação das cidades. Atrelado a isso, vê-se um cenário complexo que envolve processos de gentrificação[4] aliados às novas formas de se fazer estar no espaço urbano. No Rio de Janeiro, especificamente, a divisão entre uma cidade do "asfalto", da ordem do belo, da planificação das ruas e da sociabilidade ligada às paisagens naturais, e uma cidade do "morro", identificada pelo estigma da exclusão e do medo, torna-se uma questão decisiva na gestão da cidade e dos fluxos urbanos. Embora com intensidades e modos distintos, a violência e o medo, no contexto da segunda maior cidade do país, perpassam as populações dessas duas cidades geograficamente cindidas. Desde 2008, a proposta das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs), por exemplo, vem adicionando elementos de uma militarização do cotidiano em áreas favelizadas da cidade.

Neste trabalho, partindo de uma revisão bibliográfica, aliada à análise crítica, buscamos compreender a construção desta Cidade Olímpica, a qual envolve, segundo Sánchez e Broudehoux (2013, p.132-133), "um processo intenso de construção de imagem que mobiliza múltiplos agentes e complexas estratégias territoriais". Nosso objetivo, portanto, é explorar as relações entre a Comunicação, os megaeventos e as transformações urbanas, de forma a tensionar, em uma perspectiva crítica, conceitos mercadológicos amplamente difundidos, com base no caso da "marca Rio".

Das estratégias para a (re)construção da "Marca Rio"

Para pensar a cidade em sua materialidade e seus imaginários do presente, é essencial um olhar sobre o seu passado histórico, político, social e cultural. No caso do Rio de Janeiro, desde o início do século XX, observa-se que a história da cidade é pautada pela

[4] O termo surgiu como a designação do processo no qual famílias de classe média povoaram bairros desvalorizados do centro de Londres, modificando o modelo dominante de moradia para essa classe social, que era o de instalação nos subúrbios residenciais. Com isso, havia uma substituição das camadas populares por camadas médias assalariadas que transformava a composição social do lugar, com consequente investimento em reabilitação e apropriação. O termo tornou-se mais amplo e abarca a ideia de fenômeno físico, econômico, social e cultural que se insere em um tipo de desenvolvimento baseado no regime de acumulação nas economias em mutação. (BIDOU-ZACHARIASEN, Catherine. Introdução. In: _____ (Coord.). **De volta à cidade:** dos processos de gentrificação às políticas de "revitalização dos centros urbanos. São Paulo: Annablume, 2006.)

ideia de cidade-espetáculo. A “marca Rio” começou a ser consolidada com a Exposição Nacional de 1908 e com a Exposição Internacional de 1922, na qual houve a primeira transmissão oficial de rádio do Brasil. Depois, veio a Copa do Mundo de 1950. Mais recentemente, a Eco-92 (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento), sete edições do Rock in Rio (1985/1991/2001/2011/2013/ 2015/2017), os Jogos Pan-Americanos (2007), os Jogos Mundiais Militares (2011), a Rio+20 (2012), a Jornada Mundial da Juventude (2013), a Copa das Confederações (2013), a Copa do Mundo (2014) e, finalmente, os Jogos Olímpicos (2016). Assim, percebe-se que, há quase um século, os eventos de grande porte vêm sendo utilizados para reforçar ou (re)construir, local e mundialmente, a imagem de cidade cuja “vocação” seria receber e celebrar grandes eventos.

Já nas Exposições de 1908 e 1922, observamos que a cidade foi remodelada para receber visitantes de diferentes partes do mundo, privilegiando determinadas regiões e afastando a miséria para fora desses espaços, o que inaugurou um tipo de gestão urbana que entrecruzaria as favelas e a cidade legalizada, promovendo na urbe cartografias de difícil leitura sobre o formal e o informal. Esse aspecto paradoxal passou a atrair ainda mais os olhares de todo o mundo para a cidade e, dessa forma, as praias e as favelas passaram a ser duas representações sociais de grande relevância na mídia internacional sobre o imaginário carioca.

Para além da perspectiva mercadológica, é possível dizer que a imagem, a comunicação, atuam como uma liga entre os sujeitos atores, o mundo e seus elementos, dinamizando o estar-junto. Para Maffesoli, é nesse sentido que imagem e cultura constroem simbologias de uma época, que remetem o indivíduo ao passado ou ao futuro. É pela e na imagem que são representadas, na vida cotidiana, distintas identificações culturais. Independente de contratos sociais e atuações políticas, a comunicação, a construção de narrativas culturais, é a garantia do estar-junto mais primário. Com efeito, para o autor, “a pessoa constrói-se na e pela comunicação” (MAFFESOLI, 1996, p. 310).

Junto com o consumo, a comunicação engendra transformações constantes na teia sociocultural contemporânea. É neste sentido que Semprini (2010) propõe a comunicação como a própria essência da marca, entendida aqui como enunciadora de sentido, que se constrói num processo relacional, de trocas e negociações entre os sujeitos que interagem com ela. Dessa forma, ainda que essa comunicação por vezes seja promovida,

originalmente, pelas instâncias governamentais, com objetivos de homogeneizar o imaginário e inserir uma lógica simbólica de consumo nas relações de um determinado corpo social, observa-se uma apropriação dos espaços urbanos a partir de “brechas”, latências (DE CERTEAU, 1994), das vivências do lugar reapropriado e reconfigurado pelas representações culturais e sensíveis dos atores que nele operam.

Como suportes ou (re)produtores de discursos que contribuem para a formação de imagens que circulam nas cidades contemporâneas, os meios e recursos de comunicação produzem e reproduzem narrativas que reforçam ícones e símbolos que carregam, para dentro e para fora do país, os imaginários da cidade e dos seus citadinos. Como afirma Canclini,

> os referentes de identidades se formam, agora, - mais do que nas artes, na literatura e no folclore, que durante séculos produziram os signos de diferenciação das nações - em relação com os repertórios textuais e iconográficos gerados pelos meios eletrônicos de comunicação e com a globalização da vida urbana (CANCLINI, 2005, p. 117).

Na mesma direção, Kellner (2001) defende que a mídia oferece material simbólico que colabora para desenhar os modos de agir e de pensar dos sujeitos inseridos em uma determinada cultura, orientando, dessa forma, a construção de suas identidades. O autor argumenta que:

> Numa cultura contemporânea dominada pela mídia, os meios dominantes de informação e entretenimento são uma profunda fonte e muitas vezes não percebida de pedagogia cultural: contribuem para nos ensinar como nos comportar e o que pensar e sentir, em que acreditar, o que temer e desejar – e o que não. (KELLNER, 2001, p. 10)

A partir de uma perspectiva mercadológica, a construção de uma marca para um país, uma cidade ou um território está baseada nas teorias relacionadas ao *city branding*, *place branding, destination branding* ou ainda *place marketing*, todas compostas por estudos relativamente recentes com algumas especificidades conceituais, mas que convergem para um mesmo objetivo: construir uma reputação mercadológica para marcas locais a partir da “representação perceptual das ações passadas e expectativas futuras que descrevem o atrativo geral do território para seus grupos de interesse em comparação a seus competidores” (GARCÍA; GÓMEZ; MOLINA, 2013, p.112). Para autores como Clegg e Kornberger (2010) e Karavatziz e Ashworth (2008), o *place marketing* relaciona as teorias

de marketing de produtos a um local geográfico, enquanto o desenvolvimento da marca de cidades (*place branding*) está relacionado à criação de um posicionamento único, com o objetivo de melhorar a vantagem competitiva do lugar. Assim, todo o processo de gestão, seja de marca-produto ou marca-lugar, está intimamente ligado à gestão da imagem que se procura que consumidores tenham dessa marca, e a construção da identidade de uma marca de lugar está diretamente relacionada ao passado e ao atual ambiente político, econômico, legal e cultural em que o lugar está inserido.

O marketing de destino, portanto, é considerado componente essencial para atração de investidores, capital internacional, empresas, conhecimento, novos habitantes, turistas, visitantes, estimulando a venda de produtos e serviços locais (JANSSON; POWER, 2006). E, para tanto, Martínez (2007) relata aquelas que seriam as formas de comunicação eficazes à gestão da marca de uma cidade ou país, para a construção de uma identidade, imagem e reputação: a comunicação organizativa e a comunicação de marketing. A primeira diz respeito, segundo a autora, a

> (...) fortalecer o conhecimento dos cidadãos sobre sua cidade ou país, assegurar valores e princípios e, por fim, reafirmar a cultura. A gestão desta forma de comunicação é a chave do êxito, já que permite motivar, sensibilizar e integrar a cidadania como os protagonistas deste processo de construção da marca. (MARTÍNEZ, 2007, p.95).

Já a comunicação de marketing, ainda segundo Martínez (2007, p. 95), objetiva "criar e manter a identidade e o prestígio para alcançar um reconhecimento, posicionamento e reputação entre seus públicos". A ideia central do *city marketing*, segundo a autora, é tratar a cidade como uma empresa que faz parte de um mercado de cidades e busca ter êxito dentro dele e, para tal, utiliza de ferramentas de gestão empresarial para desenhar suas estratégias, tais como ferramentas de marketing e a construção de uma marca forte para a cidade, território ou país.

Se considerarmos que, na perspectiva do *city branding*, a cidade deve ser tratada como uma empresa e usar de ferramentas de gestão empresarial para a construção de sua marca, cabe aqui problematizar o conceito de comunicação institucional, discutido por diversos autores, que pode ser abordado a partir de várias perspectivas. Para Torquato do Rego (1985), "a comunicação institucional objetiva conquistar a simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social", utilizando "estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de

imprensa, publicidade, até técnicas e práticas de lobby" (1985, pp. 183 e 184). Kunsch (2003) compartilha das ideias de Torquato do Rego ao afirmar que a comunicação institucional está "ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta" (KUNSCH, 2003, p. 164). Baldissera (2008, 2009) compreende a comunicação organizacional como "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais" (BALDISSERA, 2008, p. 169). Para o autor, sempre que os sujeitos – como forças – entram em disputas de sentidos, há um processo comunicacional. Baldissera destaca, ainda, o fato de que "a comunicação organizacional não se restringe à fala oficial, planejada, mas que se realiza sempre que um sujeito estabelecer algum tipo de relação (direta ou indiretamente) com a organização" (BALSISSERA, 2011, p.5). Dessa forma, propõe articular a comunicação de uma organização com seus *stakeholders*[5] sob três dimensões: (1) da "organização comunicada", (2) da "organização comunicante" e (3) da "organização falada" (BALDISSERA, 2009). São definidas pelo autor da seguinte forma:

1. Organização comunicada: compreende a fala oficial, autorizada, os processos planejados.
2. Organização comunicante: contempla a dimensão da organização comunicada, porém a ultrapassa, na medida em que abrange todas as relações comunicacionais que os sujeitos estabelecem diretamente com a organização. Ou seja, estão contemplados "os processos de comunicação informal que ocorrem no âmbito organizacional e todos os demais processos relacionais que, de alguma forma, consistirem em construção e disputa de sentidos" (BALDISSERA, 2008, p. 6). Assim, um contato via *site* ou telefone, a apreensão de sentido que um sujeito faz de uma fachada de uma empresa, por exemplo, podem estar considerados na dimensão da organização comunicante.
3. Organização falada: a comunicação que se dá fora do ambiente organizacional, sem uma relação direta com os esforços da organização para que ela seja realizada. Por exemplo, conversas de funcionários sobre as

[5] *Stakeholders* ou públicos interessados são os grupos e pessoas que afetam e são afetados pelo atingimento da missão, objetivos e estratégias de uma organização (BATEMAN, 1998).

> organizações onde trabalham; uma matéria publicada em um jornal espontaneamente, sem vínculo com material enviado pela empresa.

Com efeito, a comunicação organizacional é um dos principais agentes na (re)construção da imagem da cidade, mas, no ambiente desta cidade entendida pelo *city branding* como empresa, os impactos das dimensões da "comunicação organizacional" são exponenciais. Ao buscar uma posição no mercado global, a cidade tem, no megaevento, um importante meio e fim para atingir seu objetivo, dentro de uma lógica mercadológica, com aplicações "fieis" dos "manuais" da literatura técnica do marketing, respaldados pelo reconhecimento da área como campo científico e pelo modelo neoliberal. A comunicação, contudo, é apenas uma das partes de um sistema mais amplo. Tratam-se, segundo Sánchez (2010), de políticas urbanas neoliberais formuladas e implantadas nas cidades, políticas essas que afirmam visões do mundo. Comunicação e reformulações urbanas, neste sentido, trabalham em conjunto para a produção da "Cidade Olímpica", envolvendo uma complexa reconstrução da imagem da cidade e mobilizando inúmeros agentes e estratégias territoriais.

Na contemporaneidade, em que a lógica do mercado tem dominado as teorias e práticas do planejamento urbano, observa-se que a produção de legados – tangíveis e intangíveis – tem se apresentado como argumento legitimador para a corrida das cidades aos megaeventos, especialmente os esportivos. No entanto, para além de uma justificativa necessária à legitimação das transformações urbanas, o megaevento se tornou o catalisador dos investimentos essenciais a sua própria realização.

Fazendo um paralelo com a Exposição Internacional de 1922 que, para Jaguaribe (2011), pode ser entendida como marco simbólico de "entrada" do Rio na modernidade, os Jogos Olímpicos de 2016 podem ser percebidos como o marco da "entrada" do Rio no mundo competitivo das cidades globais. Como aponta Muniz Sodré,

> o megaevento não é propriamente uma "festa" no sentido de troca fundacional ou de expressão do querer viver em comum, mas um esquema operativo a serviço de grandes corporações, destinado a reconfigurar o espaço urbano e projetar a sua imagem em termos de atratividade econômica" (SODRÉ *apud* FREITAS *et al*, 2016, p. 17).

Contudo, não raro, tem-se observado o caráter efêmero das intervenções urbanas realizadas, com altos custos, produzindo espaços, por vezes, sem fins precisos para o pós-

evento, e deixando como herança os chamados “impactos” ou “legados negativos” – “os custos sociais, econômicos, políticos, ambientais e culturais relacionados aos eventos” (OLIVEIRA, 2016, p. 105). As elites políticas e econômicas se utilizam dos megaeventos para explorar um senso de urgência e mobilização para refazer a cidade segundo sua própria imagem (SÁNCHEZ; BROUDEHOUX, 2013). Sánchez ainda salienta que

> Tais cidades [sede], na perspectiva dos agentes desses projetos, devem ser apresentadas como economias em conflitos sociais, o que requer dos gestores e planejadores ações de reestruturação do espaço, mas também de imposição de uma determinada ordem, com projetos de pacificação social e de militarização de territórios. A crescente midiatização dos megaeventos passa a controlar diversos aspectos da imagem urbana, com impactos nas liberdades civis, no direito à cidade e no direito cidadão de ser visto (SÁNCHEZ, 2010, p.16).

O Porto Maravilha, o Parque Olímpico, em Jacarepaguá, as obras de mobilidade urbana, como a abertura de vias expressas para a implantação dos BRTs e VLT, que liga o Centro e a Região Portuária, dentre outros, são, portanto, compromissos assumidos com o COI, fazendo parte, assim, do repertório discursivo dos legados. Percebe-se, dessa forma, que as reverberações dos megaeventos, como define Freitas (2011), os efeitos materiais e simbólicos que eles produzem e que são potencializados pelos esforços dos meios de comunicação (sejam eles institucionais ou não) servem ao *branding* da cidade.

Com efeito, há quase um século, busca-se reforçar a imagem de uma cidade com “vocação” para receber e celebrar megaeventos: localmente, objetiva-se exacerbar os sentimentos de identidade, orgulho e patriotismo; e, internacionalmente, desenhar a imagem de uma cidade asséptica, higienizada, sem conflitos, atraente aos investimentos e à visitação. Como observa Sánchez (2010, p. 500), o clima de otimismo que toma conta das cidades escolhidas para sediar megaeventos é “utilizado duplamente: para atrair a percepção externa em várias escalas e para potencializar o chamado ‘patriotismo de cidade’”.

Violência e medo para a construção e desconstrução da marca-cidade

No Rio de Janeiro, é possível identificar, através das narrativas midiáticas, como apontam Freitas, Gotardo e Sant’Anna (2015), várias visões da cidade em momentos distintos da construção de sua marca: em 2007, identificam-se as representações da

violência na mídia que construíam uma atmosfera de medo ligado especialmente ao tráfico e à favela. Em 2012, no entanto, após diversos esforços (ações governamentais e mercadológicas), a favela torna-se parte do “ser carioca”, trazendo um novo elemento de consumo turístico para a cidade.

A cidade do Rio de Janeiro é representada, em todo o mundo, por uma série de características da ordem do belo e, ao mesmo tempo, por uma variedade de questões ligadas à violência. Ameaças econômicas, políticas e de segurança habitam o imaginário de desejo de fortalecimento de sua marca no campo dos negócios. Para Maffesoli, o “mal” faz parte das noções do “bem”, sendo elementos fundamentais para quaisquer ajuntamentos de pessoas (MAFFESOLI, 2002, p. 96, 122, 153). Bem e mal, alegria e dor, vida e morte são alguns dos jargões que orientam a produção comunicacional sobre o cotidiano brasileiro, principalmente em períodos marcados por grandes festas frequentadas por turistas.

Atrás de grades, portões, cancelas, portarias, cercas e condomínios fechados – os chamados “enclaves fortificados” (CALDEIRA, 2000, p.257-300) – as elites e os setores de classe média muitas vezes projetam na paisagem do morro que “engole” a cidade um território de incerteza, dúvidas e separações, especialmente após a explosão da violência urbana na década de 1990, período que coincide temporalmente com a redemocratização política.

É nesse sentido que o medo é evocado como categoria-chave para entender tais processos. Os armamentos e equipamentos militares usados pela polícia para combater e enfrentar o domínio de traficantes e criminosos sobre o território das favelas parecem funcionar como símbolo ambíguo de salvação – quando se anunciam as grandes operações militares que varrem para longe a criminalidade – e de apreensão – quando as armas se voltam para a população do asfalto amedrontada pelos tiroteios.

Na contemporaneidade, o medo continua sendo um forte argumento no cotidiano das cidades e nas diversas produções midiáticas, como no cinema, nas telenovelas, na imprensa e mesmo na publicidade. O perigo está em toda parte. As esquinas das cidades, os meios de transporte, os contatos sexuais, o mercado de trabalho, dentre outros, são cenários em que a mídia, nas suas variadas modulações, explora o medo como argumento. Nesse mundo de perigos de todos os tipos e para todos os consumos, algumas palavras têm efeito mágico, como: corrupção, latrocínio, atentados, terrorismo e doenças. O medo

se revela no outro, mas, sobretudo, nas mensagens explícitas ou implícitas na mídia. Marc Augé (2013) corrobora essa ideia quando afirma que a atual lista de medos é interminável, do caos climático aos acidentes cotidianos. Com isso, são propostos ou sugeridos seguros de toda ordem, além de residências protegidas e shopping centers. Paul Virilio (2010) acrescenta a esse inventário de medos, as doenças, os alimentos contaminados, o terrorismo, os vírus tecnológicos. Percebemos que a mercantilização do lazer acompanha a mercantilização do medo, uma vez que, na lógica cultural contemporânea, o consumo não está focado apenas em bens, mas também em entretenimento, lazer, diversão, o que é apontado por Sanchez (2010), dentre outros, como um dos imperativos do planejamento urbano que determinam as características do espaço transformado em mercadoria. Enfim, a cidade é o *lócus* em que se constroem as narrativas sobre o espetáculo a ser consumido. Sobretudo, as cidades-sede de megaeventos devem ser protegidas, "seguras", garantindo, assim, a consolidação do *city marketing* a que vêm sendo submetidas. O clássico conceito de "sociedade do espetáculo", desenvolvido por Guy Debord (1997), mostra-se atual e aplicável, na medida em que propõe a visão de uma sociedade que se organiza segundo a produção e o consumo de imagens, mercadorias e eventos culturais. É a cidade convertida em empresa e palco para o espetáculo (SANCHEZ, 2010).

Como solução para os casos de violência urbana na cidade que sediaria os megaeventos esportivos mais importantes do mundo, foram criadas e implantadas pelo Governo do Estado as Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) nas principais favelas do Rio de Janeiro. É possível observar, especificamente nos *travel shows* estrangeiros, que a implantação das UPPs contribuiu para uma mudança no perfil das narrativas documentais de televisão. De uma cidade que excluía a favela ou que a apresentava como um lugar de grande risco, as produções passaram, dentre outras questões, a civilizá-la (a favela, no singular, porque, nas representações da mídia internacional, elas são todas iguais, diferenciando-se apenas entre "pacificadas" e "não-pacificadas", sendo a pacificação uma parte do processo civilizador) para que ela também se tornasse produto a ser consumido, em uma nova geografia do consumo turístico da cidade. Da mesma forma, apresentavam as UPPs como solução para a violência e para o medo na cidade. Pobreza e medo produziam a narrativa da cidade partida (e a "verdade" dos cariocas da "praia", do "asfalto", versus os "não-cariocas", moradores da favela), enquanto o governo do estado tentava, com seu programa de pacificação, "unir" novamente a cidade, levando polícia ("segurança")

e serviços públicos para as áreas mais pobres. Em 2012, os documentários de TV estrangeiros pareceram se unir em torno deste mesmo eixo, defendendo-o como a melhor alternativa para o Rio de Janeiro. Além disso, estereótipos e clichês produziam sentidos sobre a "cidade perfeita" em consonância com os objetivos do *city branding* presentes no *Plano Aquarela*, plano de Marketing Turístico Internacional do Brasil, produzido pela Embratur e pelo Ministério do Turismo. A análise comparativa possibilitou observar que houve uma mudança das narrativas sobre a cidade no que diz respeito ao seu consumo turístico, especialmente em relação à favela, à violência e à pobreza, que passou a ser "consumida" como produto turístico junto aos mais sólidos clichês da cidade: Pão de Açúcar, Cristo Redentor, carnaval, futebol, praia, dentre outros (GOTARDO, 2016).

Com o passar dos anos e a já prevista "falência" do projeto de pacificação, as UPPs passaram a representar risco de vida para moradores de áreas onde as unidades se instalaram. Segundo levantamento feito pela própria Polícia Militar, os confrontos nessas áreas passaram de 13 em 2011 para 1.555 em 2016, o que representa um aumento de quase 13.746% (treze mil, setecentos e quarenta e seis por cento). Em março de 2017, foram 120 pessoas mortas no que o Instituto de Segurança Pública classifica como "Homicídio Decorrente de Oposição à Intervenção Policial", um aumento de 96,7% em relação a março de 2016, quando 61 pessoas foram mortas.

As narrativas midiáticas da violência, que construíam uma atmosfera de medo ligado especialmente ao tráfico e à favela no Rio de Janeiro, nos anos de 2006 a 2008, e que foram revertidas em 2012, após vários esforços, governamentais e mercadológicos, (FREITAS, GOTARDO e SANT'ANNA, 2015), voltam a colocar o projeto de cidade e sua marca em xeque. Assim, aproximadamente um ano após o término das Olimpíadas, a "Cidade Maravilhosa", oferecida ao consumo mundial pelo espetáculo, se depara com acusações de corrupção, endividamentos e do "não-legado" olímpico. Veículos de comunicação que, antes e durante os megaeventos, promoveram e propagandearam o legado, trazem à tona a realidade das mazelas sociais e da crise financeira que atinge a cidade e o estado. Em agosto de 2017, por exemplo, um jornal de grande circulação na cidade abre uma editoria intitulada "Guerra do Rio"[6].

[6] Fonte: https://extra.globo.com/casos-de-policia/guerra-do-rio/isso-nao-normal-21711104.html. Acesso em 06 mar. 2018.

Sob o ponto de vista midiático, portanto, as narrativas da grande mídia, que em 2012 estavam em perfeita consonância com o projeto de *branding* e contribuíam para a construção de um sentimento de amor à cidade (uma *lovemark*[7]), e que se consolidaram ao longo de todo o período pré-olímpico – começaram a ser descontruídas a partir de 2013. Desse modo, passa-se, novamente, da imagem de uma cidade que possui um valor, um *status*, e que atribui esses valores e *status* a quem nela vive, para a ideia de uma violência urbana que justificaria uma intervenção militar, tal como vivemos atualmente.

Considerações Finais: por uma visão crítica da marca-cidade

Ao pensarmos a comunicação social e as representações sociais em uma metrópole como o Rio de Janeiro, as separações entre as esferas pública e privada se constituem como importantes fontes de indagações acadêmicas, sobretudo em um momento posterior à realização de megaeventos esportivos. Passados os Jogos Olímpicos, para quem ficou o legado? Qual o futuro do programa de Unidades de Polícia Pacificadora (UPP), colocada em execução como resposta ao mundo de que a cidade-sede era segura? Como o medo constitui categoria-chave para entender a questão da segurança pública na cidade?

Apesar das lacunas teóricas, já é possível afirmar que os eventos podem funcionar como uma tentativa de intervenção ou de operação na história de um grupo social. Quando empresários ou acadêmicos planejam um evento, eles desejam marcar de alguma maneira o pensamento ou a prática de determinada área de conhecimento ou de negócios. Um evento bem-sucedido, seja ele de pequeno, de médio ou de grande porte, marcará um divisor de águas no campo de estudos ou trabalho para o qual foi planejado. Ao pensarmos em megaeventos, percebemos que, em geral, eles se inscrevem na história da cidade na qual acontecem, alterando seu *status quo*, deixando marcas no "tecido urbano" (LEFEBVRE, 1999). No Brasil, no entanto, notamos, em inúmeros casos, que as cidades são "maquiadas" para receber esses acontecimentos e não efetivamente adaptadas para que aquela atividade traduza algo da cultura local ou passe a fazer parte dela.

[7] Termo cunhado pelo CEO (*Chief Executive Officer*, ou Diretor executivo) da empresa de marketing Saatchi and Saatchi, Kevin Roberts (2004). A ideia desenvolvida por Roberts, amplamente difundida na *práxis* do marketing, é embasada na percepção de que o futuro do marketing será engendrado por um envolvimento genuíno e emocional do consumidor com o produto baseado do respeito – o qual, segundo o autor, é a base de um relacionamento amoroso. Trata-se, segundo Sayers e Monin (2007), de uma comoditização do amor, tal como se este pudesse ser comprado e vendido no mercado.

Pouco mais de um ano após os Jogos, a utopia de uma “Cidade Olímpica” parece ter ficado apenas nas imagens de uma cerimônia de abertura que pouca gente lembra. Conforme noticiado pela imprensa, em razão dos empréstimos contraídos para os Jogos, a Prefeitura precisou adiar o pagamento da parcela da dívida com o BNDES para conseguir pagar os servidores até o fim do ano de 2017. Nesse mesmo ano, o governo do Estado do Rio, durante meses, atrasou o pagamento de servidores públicos, instaurando um estado de calamidade em diversos serviços. O atual prefeito, Marcelo Crivella, admite não haver orçamento disponível para construir as prometidas “Escolas do Amanhã”, que funcionam em tempo integral[8].

Com efeito, é inegável que os megaeventos esportivos configuram-se tanto em vitrine midiática quanto em catalisadores para a reestruturação física e econômica da cidade sede. No entanto, cabe refletir criticamente sobre o papel assumido pelo tema dos legados e seus efeitos generalizadores, sobretudo porque tem sido a retórica legitimadora de estratégias que impactam tanto na dimensão material quanto na dimensão social e simbólica dos espaços urbanos. E a grande mídia tem, nesse caso, um papel preponderante em relação à opinião pública sobre os megaeventos, cujas reverberações são potencializadas pelos esforços dos meios de comunicação (sejam eles institucionais ou não) e servem ao *branding* da cidade.

Referências

AUGÉ, Marc. **Les nouvelles peurs.** Paris : Payot e Rivages, 2013.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In. OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. **Interfaces e tendências da comunicação.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

_____. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Revista Organicom, ano 6, edição especial, número 10/11, 2009, p. 115-20.

CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. **Cidade de muros:** crime, segregação e cidadania em São Paulo: Editora 34, 2000.

[8] Para mais detalhes, ler a reportagem *Rio Olímpico dez meses depois: falta legado, sobra dívida*. Disponível em: https://medium.com/@pacsinstituto/rio-ol%C3%ADmpico-dez-meses-depois-falta-legado-sobra-d%C3%ADvida-e357423445f8. Acesso em jun 2017.

CANCLINI, N. G. Narrar o multiculturalismo. In: **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2005, pp. 113-126.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano 1:** artes de fazer. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

CLEGG; KORNBERGER. An Organizational Perspective on Space and Place Branding. In: Go F. M., Govers R. (eds). **International Place branding Yearbook 2001**: Place Branding in the New Age of Innovation. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.

DEBORD, Guy. **La société du spectacle**. Paris, Gallimard, 1992.

FREITAS, Ricardo Ferreira. Rio de Janeiro, lugar de eventos: das exposições do início do século XX aos megaeventos contemporâneos. In: XX COMPÓS, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2011.

_____; GOTARDO, Ana Teresa; SANT'ANNA, Cristina Nunes. Ativos intangíveis na marca Rio: o consumo turístico da cidade nos documentários internacionais. In: XXIV Encontro Nacional COMPÓS, 2015, Brasília. **Anais**... Brasília: COMPÓS, 2015.

_____; LINS, Flávio; SANTOS, Maria Helena. MEGAEVENTO: um lógica em transformação social. In.: _____; LINS, Flávio e SANTOS, Maria Helena (org). **Megaeventos, comunicação e cidade**. Curitiba: CRV, 2016.

GARCÍA, J. A.; GÓMEZ, M.; MOLINA, A. Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas. **INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, vol. 23, n. 50, octubre-diciembre 2013, pp. 111-127.

GOTARDO, Ana Teresa. **Rio para gringo:** a construção de sentidos sobre o carioca e a cidade para consumo turístico. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação), Faculdade de Comunicação Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

JAGUARIBE, B. Imaginando a "cidade maravilhosa": modernidade, espetáculos e espaços urbanos. **Revista FAMECOS**: mídia, cultura e tecnologia, v. 8, n. 2, p. 327-347, maio/ agosto 2011.

JANSSON, Johan; POWER, Dominic (orgs). **Image of the City:** Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City Regions. Departamento da Geografia Social e Econômica da Uppsala University, 2006.

KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G. Place Marketing: How did we get Here and Where are we Going?, **Journal of Place Management and Development** 1(2): 150–67, 2008.

KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia:** identidade e política entre o moderno e o pós-moderno. Bauro, SP: EDUSC, 2001.

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

MARTÍNEZ, Sandra I. Fuentes. Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. **Signo y Pensamiento**, v. XXVI, n. 51, Bogotá, jul./dez. 2007.

OLIVEIRA, Nelma Gusmão de. Os megaeventos esportivos e a retórica do legado: uma operação contábil que se converte em discurso. In: VAINER, Carlos; et. al.. (orgs). **Os megaeventos e a cidade: perspectivas críticas**. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2016.

LEFEBVRE, Henri. **A revolução urbana**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MAFFESOLI, Michel. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1996.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio *Estratégias de comunicação nas empresas modernas*. In: **III Congresso de Comunicação Empresarial.** São Paulo: Aberj, 1985. Mimeo.

SÁNCHEZ, Fernanda. **A reinvenção das cidades para um mercado mundial**. Chapecó: PR: Ed. Argos, 2010.

SÁNCHEZ, Fernanda; BROUDEHOUX, Anne-Marie. Mega-events and urban regeneration in Rio de Janeiro: planning in a state of emergency. **International Journal of Urban Sustainable Development**, vol. 5, No. 2, 2013. P.132–153.

VIRILIO, Paul. **L'administration de la peur.** Paris, Textuel, 2010.

Vozes do ensino superior e o olhar para a (não) inclusão: a disforia no discurso institucional

Vânia Penafieri[1]

Resumo

O estudo está voltado para a investigação dos aspectos dialógicos presentes no discurso institucional de duas marcas relacionadas à educação superior. Entende-se que as propagandas institucionais das marcas são construídas a partir de discursos que podem incorporar sentidos disfarçadamente mercadológicos e amplamente sociais, em uma cadeia sígnica que envolve o consumo simbólico, e por isso, social. O estudo se volta para discursos produzidos por duas Instituições de Ensino Superior, no que tange à mobilização social e a (não) luta pelas minorias. Do ponto de vista teórico a pesquisa ampara-se nas funções de ancoragem, segundo R. Barthes –, dialogismo e polifonia, a partir de M. Bakhtin, discurso, de E. Verón e consumo, de J. Baudrillard.

Palavras-chave: Propaganda Institucional, Discurso, Consumo, Disforia, Educação Superior.

1. Introdução

O presente estudo configura-se como um recorte de tese de doutorado acrescido de olhar crítico a respeito da geração de sentidos orientados para questões que envolvem diversidade. A presente pesquisa se debruçou na análise de propagandas institucionais por meio do impresso, com foco na construção de valores no discurso institucional das marcas. Em um emaranhado efervescente de significações, produtos ecoam marcas, marcas se mostram para indivíduos, consumidores (não) se veem projetados nas marcas também como cidadãos, em um processo cíclico, cuja geração de sentidos buscou-se captar e analisar neste trabalho.

[1] Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP. Docente da PUC-SP e Faculdade Cásper Líbero, e-mail: vpfarias@casperlibero.edu.br

Não temos a pretensão de limitar a interpretação dos sentidos produzidos nas propagandas, sejam elas institucionais ou mercadológicas, mas sim permitir um olhar mais atento sobre o que as marcas nos dizem, mesmo não querendo dizer. O tema diversidade e suas incontáveis formas de reflexão, discussão e contestação na sociedade favorecem, quase que inevitavelmente, a abordagem desse debate tão sensível para o discurso das marcas. Para o recorte dado a este artigo, foram consideradas quatro peças impressas relacionadas à educação universitária – Faculdade Zumbi dos Palmares e Universidade Estácio, veiculadas em diferentes edições da Revista Veja e previamente incorporadas ao corpus original da pesquisa de doutorado, de 90 peças. Foram consideradas também, para fins de comparação cronológica, propagandas dessas mesmas instituições de ensino, com temática mercadológica, voltadas para a chamada de processos seletivos, aleatoriamente do período entre 2013 e 2018.

2. Propaganda institucional: definição

Parece evidente que hoje as organizações, quando da comunicação de suas marcas e produtos, busquem agregar valores demandados pela sociedade, que possam se tornar importantes armas para o sucesso, seja de negócios, seja de aprovação junto à opinião pública. Assuntos amplamente debatidos na esfera pública, como empoderamento feminino, diversidade de gênero e preconceito étnico representam amplo debate social e, por conseguinte, tornam-se falas cada vez mais recorrentes para as marcas no âmbito institucional.

A estratégia de agregar valores e alcançar ou manter a respeitabilidade social das organizações, muitas vezes está ligada à propaganda institucional, também podendo ser entendida como propaganda corporativa[2]. Pinho (1990, p. 23) define a propaganda institucional como tendo o "propósito de preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas diferentes de vender um produto ou serviço".

[2] O termo propaganda institucional está amplamente disseminado em nossa cultura, razão pela qual o adotaremos neste artigo. No entanto, é importante ressaltar que nos EUA e em outros países, a expressão mais utilizada é *corporate advertising*, ou propaganda corporativa.

É possível notar, que embora o autor tenha categorizado separadamente os termos propaganda institucional e propaganda corporativa, o entendimento conjunto fica evidente, pois a última está associada à construção de uma opinião favorável a respeito da organização, característica que também pode ser associada à propaganda institucional. Gracioso (1995) propõe uma definição para propaganda institucional enfatizando que o termo propaganda aplica-se apenas à divulgação de mensagens em veículos de comunicação de massa. O termo patrocinador, empregado por ele, pode ser entendido no trecho abaixo como anunciante.

> Consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora. (GRACIOSO, 1995, p. 23-24)

Assim, para o melhor entendimento de propaganda institucional a partir das peças selecionadas para esta pesquisa, é possível compreender a propaganda institucional como sendo a divulgação de mensagens em veículos de comunicação midiáticos, com o objetivo de criar, modificar ou fortalecer a imagem da organização a partir de ações socialmente responsáveis e que dialoguem, de modo sensível e inclusivo, com temas agendados pelos diversos atores sociais.

3. Aspectos dialógicos no discurso institucional

Para a compreensão da produção de sentidos a partir das peças institucionais impressas selecionadas, será utilizado o conceito de dialogismo proposto por Mikhail Bakhtin, que, em âmbito maior que o da comunicação verbal, pressupõe a existência necessária de relações entre enunciados. Para Bakhtin,

> todo falante é por si mesmo um respondente em maior ou menor grau: porque ele não é o primeiro a ter violado o eterno silêncio do universo, e pressupõe não só a existência do sistema da língua que usa, mas também de alguns enunciados antecedentes – dos seus e alheios – com os quais o seu enunciado entra nessas ou naquelas relações (baseia-se neles, polemiza com eles, simplesmente os pressupõe já conhecidos do ouvinte). Cada enunciado é um elo na corrente complexamente organizada de outros enunciados. (BAKHTIN, 2003, p. 272)

O conceito de dialogismo – como a condição do sentido do discurso – ganha força na possibilidade de se analisar os processos enunciativos em diferentes contextos, além do discurso falado. Bakhtin (2004, p. 95) coloca que “o discurso escrito é de certa maneira parte integrante de uma discussão ideológica em grande escala: ele responde a alguma coisa, refuta, confirma, antecipa as respostas e objeções potenciais, procura apoio etc”.

As organizações empresariais, a partir de aspectos da cultura midiática, produzem mensagens que geram sentidos culturalmente aceitos, com o objetivo de elevar a imagem institucional e com isso a aceitação da opinião pública. Para isso, essas organizações dialogam com enunciados sociais, que traduzem anseios coletivos e buscam gerar uma cadeia sígnica de sentidos favoráveis, que possa ser transmitida e disseminada em larga escala.

Entendemos que tais mensagens são englobadas no conceito de discurso, pois “o que é produzido, o que circula e o que produz efeitos dentro de uma sociedade são sempre discursos” (VERÓN, 2004, p. 61). A abrangência e complexidade dos discursos são envolvidas por heterogeneidades, preservando uma certa identidade enunciativa, a partir de tipos de discursos.

2. Consumo e sua relação mercadológica e social

O termo consumo, de maneira estrita, diz respeito a uma ação em direção ao ato de consumir, seja para fins de necessidades básicas do indivíduo, seja para realização de necessidades secundárias, essas associadas ao desejo. Deixemos de lado o caráter econômico e mercantil associado ao consumo e nos fixemos no consumo como relação simbólica, definida por Baudrillard (2004, p. 206) como “uma atividade de manipulação sistemática de signos”.

É esperado que muito do que se entende do ato de consumo esteja relacionado com objetivos mercadológicos, ou seja, se o objetivo final é pelo consumo do objeto, os caminhos persuasivos que levam e esse fim perpassam aspectos simbólicos de valoração das mercadorias, ou melhor, das marcas. No entanto, não parece tão claro que, no mundo

midiatizado das marcas, o objetivo final seja sempre o consumo mercantilizado do objeto. Vale lembrar que o consumo como o ato de comprar ocorre de modo coadjuvante ao efeito de propagar. O mundo midiatizado das marcas constrói valores com o objetivo final de admiração, sendo o ato da compra algo secundário ou simplesmente consequente.

Em seu amplo estudo acerca das marcas, Zozzolli alude ao atributo valor como representativo do consumo simbólico das marcas, ressaltando que

> como representante de si, a marca angaria, a primeira vista, uma identidade idealizada conjeturalmente e dada ilusoriamente como sempre idêntica, que instaura uma diferenciação determinativa de uma classe de produtos. Veicula valores que são partilhados semioticamente por todos os que tem contato com ela mesma e sua comunicação. (ZOZZOLLI, 2004, p. 2)

No entanto, é preciso destacar que os valores compartilhados no âmbito simbólico e, portanto, semiótico, produzem sentidos nem sempre convergentes. Os que 'consomem' a marca por meio de sua comunicação recebem o filtro midiatizante da identidade idealizada, e aqueles que possuem o contato com ela mesma, e aí podemos entender o contato empírico e vivencial, como o experimentado por funcionários, representantes, fornecedores, parceiros entre outros, estão também incorporados no mundo midiatizado das marcas, porém possuem mais chance de ter acesso a uma conjuntura além do simulacro midiatizante ideal das marcas.

É importante frisar que não estamos falando aqui que o mundo midiatizado das marcas ignora ou classifica com menos importância a clássica fórmula da publicidade, que gira em torno de comunicar, persuadir, vender. O que é levado em consideração no escopo desse estudo, é que, no contexto do mundo midiatizado das marcas, e não nos referimos simplesmente a produtos, os valores institucionais são cada vez mais ressaltados, evidenciando um movimento clandestino dos valores mercadológicos se fazerem presentes nas entrelinhas das mensagens institucionais, ou ainda, o inverso – aspectos institucionais incorporarem mensagens mercadológicas em diferentes níveis.

Nesse sentido, Baudrillard nos fornece uma abordagem que mostra a amplitude simbólica do consumo, ao atribuir-lhe a ideia de ser "uma prática idealista total, sistemática, que ultrapassa de longe a relação com os objetos e a relação interindividual para se

estender a todos os registros da história, da comunicação e da cultura". (BAUDRILLARD, 2004, p. 209)

A propaganda institucional das marcas, por seu caráter mercadológico implícito tem na persuasão um ato clandestino, "o objeto é um serviço, é uma relação pessoal entre você e a sociedade". Baudrillard aborda o consumo em um contexto de objetos ou ainda de bens consumíveis, e é nesse sentido que fazemos a transposição para o contexto das marcas, o pensamento do autor converge diretamente para o sentido do consumo simbólico aqui tratado, pois

> vê-se que o que é consumido nunca são os objetos e sim a própria relação – a um só tempo significada e ausente, incluída e excluída – é a ideia da relação que se consome na série de objetos que a deixa visível. (BAUDRILLARD, 2004, p. 184, 207).

As marcas quando em seus discursos institucionais são representações claras de consumo simbólico, que transpassa o ato da compra e do consumo material, que pode realizar-se ou não, mas que busca atingir níveis de valoração que farão com que – mesmo que não haja o consumo real – os ecos se tornem propagadores, verdadeiros embaixadores da marca dialogicamente incorporada e midiatizada.

Os sentidos gerados pelos ecos propagadores da marca, quando dos discursos institucionais, são marcados por signos que de uma forma ou de outra, referenciam os processos enunciativos das propagandas institucionais, a serem descritos a seguir. A maneira como as marcas se apresentam em contexto midiatizante com sentidos amplamente maximizados de ruptura de espaço e tempo (VERÓN, 2014) possibilitam a emergência de diversas vozes institucionais, que se projetam para dentro e também para fora do campo discursivo.

A aderência dos referenciais teóricos até aqui apresentados com o objeto desta pesquisa configura-se justamente no fato de que a geração de sentidos extrapola os limites enunciativos da própria peça representada no suporte-revista, pois "cada enunciado é um elo na corrente complexamente organizada de outros enunciados", ou ainda, "não pode haver enunciado isolado. Ele sempre pressupõe enunciados que o antecedem e o

sucedem. Nenhum enunciado pode ser o primeiro ou o último". (BAKHTIN, 2003, p. 272 e 371).

A compreensão do fluxo sígnico que permeia as mensagens transmitidas pelas organizações possibilita, em um sentido polifônico, entendido como pluralidade de vozes, o cruzamento de várias vozes presentes nos enunciados e que ecoam fora deles, como instituições, sociedade, meio ambiente entre outros. (BAKHTIN, 2003, p. 199)

Barthes, em seu estudo sobre a retórica da imagem, enfatiza a intencionalidade da mensagem publicitária, seu caráter enfático, ou seja,

> em publicidade, a significação da imagem é, certamente, intencional: são certos atributos do produto que formam a priori os significados da mensagem publicitária, e estes significados devem ser transmitidos tão claramente quanto possível; se a imagem contém signos, teremos certeza que, em publicidade, esses signos são plenos, formados com vistas a uma melhor leitura: a mensagem publicitária é franca, ou pelo menos enfática. (BARTHES, 1990, p. 28)

Sendo a significação da imagem algo intencional, ainda sobre essa cadeia de significação dialógica, Barthes traz a função da ancoragem, geralmente explorada por meio da linguagem escrita, em apoio à imagem. A ancoragem possibilita maximizar os sentidos desejados em determinado anúncio. Quanto a isso, o autor esclarece que

> ao nível da mensagem simbólica, a mensagem linguística guia já não a identificação, mas a interpretação, ela constitui uma espécie de grampo que impede os sentidos conotados de proliferarem quer para regiões demasiado individuais (isto é, ela limita o poder projetivo da imagem), quer para valores disfóricos. (BARTHES, 1982, p. 32-33)

A função de ancoragem proposta por Barthes assemelha-se ao que pode ser chamado de contrato de leitura. Véron esclarece que no contexto do discurso

> percursos múltiplos são propostos ao leitor; uma paisagem, de alguma forma, na qual o leitor pode escolher seu caminho com mais ou menos liberdade, onde há zonas nas quais ele corre o risco de se perder ou, ao contrário, que são perfeitamente sinalizadas. (VERÓN, 2004, p. 236)

Acerca da dicotomia na análise polissêmica da imagem, Pietroforte exemplifica os dois conceitos esclarecendo que

> Na ancoragem (...) o verbal reduz a polissemia da imagem ao explicar seu conteúdo porque projeta uma narratividade sobre ela, como nas legendas de fotos jornalísticas; e na etapa, o verbal reduz a polissemia da imagem ao compor com ela uma narratividade, como os balões nas histórias em quadrinhos. (PIETROFORTE, 2008, p. 133)

Barthes considera a função de ancoragem da palavra, ou seja, da mensagem linguística, como tendo valor repressivo à medida que delimita muros para as possibilidades interpretativas da mensagem.

No entanto, ao pensarmos na função de ancoragem da imagem, por mais que ela também mantenha uma função limitadora quanto aos caminhos interpretativos da mensagem linguística, age como uma janela imagética para resignificar a mensagem escrita, atribuindo-lhe valor simbólico e conotativo, atributos imprescindíveis tanto nas mensagens institucionais quanto nas mercadológicas.

Assim, sabe-se que o discurso institucional aparentemente difere do discurso mercadológico ou publicitário mais por questões conceituais do que simbólicas. O discurso mercadológico faz referência a determinado produto e/ou marca, tendo como possibilidade dialógica os enunciados anteriores relacionados à organização – para geração de atributos de confiança, credibilidade, entre outros.

4. Educação universitária: mobilização social e a (não) luta pelas minorias

As duas organizações selecionadas para a presente análise possuem dois pontos de convergência, ambas estão relacionadas diretamente à educação universitária e utilizam discurso ideológico social, em que a diversidade é marcada pela luta de classes e inserção na sociedade.

A figura 1, em sua espacialidade visual, apresenta a imagem da mulher negra, com o rosto parcialmente encoberto pelos limites do espaço enunciativo. Desvinculando-se dos sentidos do politicamente correto e não se enquadrando na chamada propaganda contraintuitiva – que pode ser entendida pela proposta de estimular o processo de dissociação de antigos estereótipos negativos, trazendo um atualizado olhar social e intelectual para as outras realidades de sentido. (LEITE, 2009) – a figura que se coloca

possui aspecto de combate. Não se busca a inclusão com o sentido de que somos todos iguais, mas sim a inclusão pela diferença.

Figura 1



Fonte: Editora ABRIL – edição 2314 – ano 46 – nº13 – 27 de março de 2013

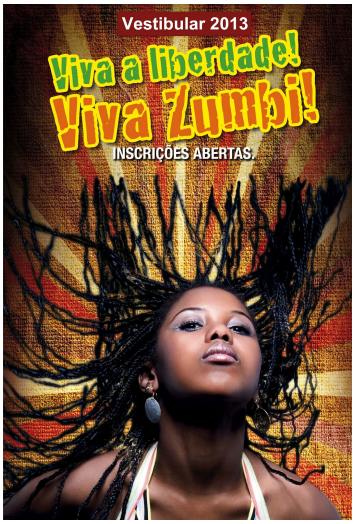
A pele negra que se confunde ao não-cenário, o colar que remonta aos adornos africanos, o olhar de soslaio e o semblante de enfrentamento recebem a ancoragem do texto escrito em destaque: “Para viver um sonho é preciso **lutar** por ele” e pelo texto em detalhe: “Ao longo desses 10 anos, a Faculdade Zumbi dos Palmares tem **ajudado o Brasil a mudar**, a reconhecer e **valorizar as diferenças**. A **se orgulhar** mais de **sua gente** e de **sua raça**. A ser mais **justo**, plural e **inclusivo**. Essa **luta**, que completa uma década, está longe do seu final, mas certamente já tem um legado de **conquistas** importantes: a aprovação da Lei de Cotas Raciais, o aumento do número de estudantes negros nas universidades e a **inserção do negro** no mercado de trabalho em posições de gerência e direção em todos os setores da economia. Conquistas que nos enchem de orgulho e responsabilidade e que nos estimulam a continuar trabalhando para tornar o negro cada vez mais reconhecido e valorizado”.

As palavras que recebem grifo nosso são a principal representação dos ecos polifônicos gerados. As vozes que ressoam da Faculdade Zumbi dos Palmares dão força a outras vozes, intertextualmente sufocadas há décadas. A inclusão não vem facilmente e as conquistas são o resultado de um grande empenho, não só do indivíduo negro, que luta pela educação, pela inclusão social e profissional, mas principalmente pela marca Zumbi dos Palmares, por se colocar como um importante agente de mudança do cenário social para esse indivíduo.

A Editora Abril atua como voz secundária parceira da causa e o convite para o acesso virtual www.zumbidospalmares.edu.br liberta outras vozes até então ocultas no espaço enunciativo da peça, tendo em vista que a marca representa uma instituição sem fins lucrativos, que proporciona acesso ao ensino superior com valor subsidiado.

As figuras 2, 3 e 4 retratam momentos cronológicos diferentes do processo seletivo para ingresso na Faculdade Zumbi dos Palmares, anos de 2013, 2017 e 2018 respectivamente. Os sentidos gerados nessas peças dialogam coerentemente com a construção discursiva da figura 1, no sentido de luta, empoderamento da mulher negra, equidade e diversidade. Nota-se uma suavização do conjunto discursivo, a mulher negra torna-se mais empoderada no contexto da valorização da diversidade do que no contexto da luta, propriamente dita.

Figura 2



Fonte: www.zumbidospalmaresfaculdade.blogspot.com.br

Figura 3



Fonte: https:/www.animuscomunica.com.br/portfolio

Figura 4



Fonte: http:/afro-brasileiros.net.br/2017

As próximas três peças representam três propagandas de uma mesma campanha da Universidade Estácio. A Figura 5 apresenta três mulheres negras, representação típica de sentidos de propaganda contraintuitiva. São mulheres, são negras, formam uma família sem a representação masculina e o forte sentido de minoria ainda é maximizado pela matriarca ter tido a possibilidade de voltar aos estudos depois de tantos anos. A figura 6 possui sentidos semelhantes, ao apresentar outra mulher negra, tendo se formado no ensino superior com 30 anos e a partir disso ter mudado de vida.

Com o slogan “Estácio. Investindo no seu futuro junto com você”, a marca enaltece por meio da narrativa de histórias reais e pela midiatização de pessoas que se tornam personagens dessas histórias, seu papel para uma sociedade mais justa e inclusiva.

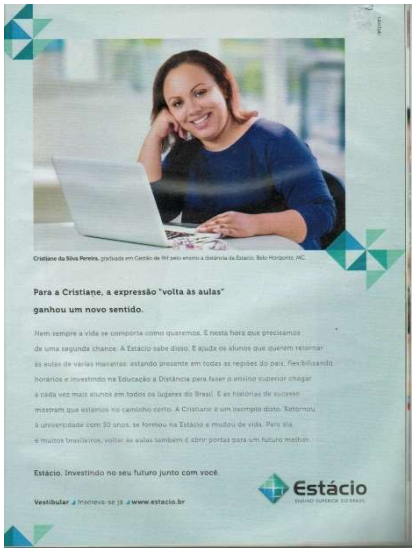
Seu papel como facilitadora e seu desejo por ajudar parecem se sobrepor à própria natureza da marca, que é o ensino privado. Fragmentos dos textos escritos fortalecem esses sentidos, como por exemplo: “Mudar a história de uma pessoa já faz diferença, mas em muitos casos a Estácio **ajuda a mudar** a de famílias inteiras. A Giânia é um exemplo disso. Com a sua dedicação e a **nossa ajuda**, ela **conseguiu se formar** na Estácio depois de **vinte anos sem estudar**”, e “Nem sempre a vida se comporta como queremos. É nesta hora que precisamos de uma **segunda chance**. A Estácio sabe disso. E **ajuda os alunos** que querem retornar às aulas de várias maneiras.”

Figura 5



Fonte: Editora ABRIL – edição 2328 – ano 46 – nº27 – 3 de julho de 2013

Figura 6



Fonte: Editora ABRIL – edição 2334 – ano 46 – nº33 – 14 de agosto de 2013

Muito embora a marca tenha recorrido à propaganda politicamente correta, ao mostrar pessoas representativas das minorias sociais e a forma como essas pessoas foram incluídas e conquistaram seu espaço no mundo profissional, sentidos disfóricos são gerados a partir do texto escrito, que por enfatizar tanto o papel da Estácio como facilitadora do processo, revela sentidos de certa incapacidade e fragilidade por parte das personagens escolhidas. Expressões como ‘segunda chance’, ‘conseguiu se formar’ e ‘ajuda os alunos deixam emergir a desproporção que existe entre essas duas vozes – Estácio e personagens-alunas – e consequentemente a inferioridade atribuída a essas pessoas, abafando o discurso de empoderamento.

Se a marca como voz principal faz fortalecer as vozes dessas personagens ou dessas mulheres midiatizadas – e traz uma série de relações intertextuais relacionadas a todas as dificuldades enfrentadas pela mulher negra, pobre e responsável pela família – essa mesma voz principal enfraquece os sentidos polifônicos ao conotar que mais ainda do que o esforço dessas próprias pessoas, a Estácio é a principal responsável pelas mudanças geradas. Vale destacar que a ajuda da marca ressaltada nas propagandas está relacionada a simples estratégias mercadológicas de organizações do setor, como flexibilização de horários das aulas, presença geográfica pulverizada e ensino EAD.

Os sentidos disfóricos identificados nas primeiras duas propagandas da marca tornam-se ainda mais evidentes quando analisamos a Figura 7. A personagem real midiatizada é uma professora, doutora, branca, loira e parece encenar uma das principais e icônicas manifestações de poder e de superioridade do professor pelo uso da força simbólica: a posse dos registros acadêmicos, como notas e faltas, e uma caneta. Ao enaltecer a qualificação da profissional, a propaganda acaba por revelar fortemente os sentidos disfóricos de segregação social e definição de papeis pré-estabelecidos socialmente, em que cada personagem ocupa o seu devido lugar e que não importa o quanto essas minorias sejam ‘ajudadas’ pela Estácio, dificilmente para elas o céu será o limite.

Figura 7



Fonte: Editora ABRIL – edição 2330 – ano 46 – nº29 – 17 de julho de 2013

As figuras 8, 9 e 10 retratam momentos cronológicos diferentes do processo seletivo para ingresso na Universidade Estácio, nos anos de 2013, 2016 e 2017 respectivamente. Os sentidos gerados nessas peças parecem dialogar mais com os sentidos disfóricos percebidos nas peças já comentados, do que com os sentidos pretendidos de inclusão. Se as personagens retratadas inicialmente surgiam como vozes secundárias, no discurso linear de ingresso ao vestibular, nas peças mais recentes as representações da diversidade social foram amplamente ignoradas. Nota-se, no conjunto discursivo, a manutenção de um discurso superior, abafando vozes que poderiam ecoar a diversidade, o empoderamento e a vitória diante das adversidades.

Figura 8



http://www.magshopping.com.br/noticia/231

Figura 9



http://portal.estacio.br/unidades/faculdade-estácio-do-pará/2016

Figura 10



http://vestibulardicas.com/vestibular-estacio-2017-provas-resultado-e-inscricao/

Considerações finais

O sentido de ação social, mobilização pela educação e luta das minorias foram aspectos presentes nas peças de instituição de ensino superior diferentes. No entanto, estamos longe de pensarmos em lógicas discursivas padronizadas, pois se mesmo a comparação entre duas marcas que representam justamente organizações com ingresso mais acessível à educação superior, e por isso, voltadas às pessoas menos favorecidas economicamente apresentam aspectos tão contrastantes, como pensar em uma lógica discursiva comum? Mesmo que não seja possível identificar um padrão discursivo para as instituições do ensino superior no contexto da diversidade, fica a reflexão de que temos um longo caminho a percorrer para banirmos o que podemos chamar de *socialwashing* – o chamado discurso social de fachada - no sentido de um maior equilíbrio de representação social de vozes que deveriam protagonizar discursos de inclusão e diversidade, e não o contrário.

Referências

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. Trad. Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. 11ª edição. São Paulo: Hucitec, 2004.

_____. **Estética da criação verbal.** Trad. Paulo Bezerra. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BARTHES, R. **A retórica da imagem**. In: O óbvio e o obtuso. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.

_____. **O óbvio e o obtuso**. Trad. Isabel Pascoal. Lisboa: Edições 70, 1982.

BAUDRILLARD, J. **O sistema dos objetos**. Trad. Zulmira Ribeiro Tavares. São Paulo: Perspectiva, 2004.

GRACIOSO, F. **Propaganda institucional:** nova arma estratégica da empresa. São Paulo: Atlas, 1995.

LEITE, F. BATISTA, L. L. A persuasão, os estereótipos e os impactos da propaganda contraintuitiva. **Contemporânea**, vol. 7, no 1. Jun. 2009 (2-24)

PIETROFORTE, A. V. **Tópicos de semiótica**: modelos teóricos e aplicações. São Paulo: Annablume, 2008.

PINHO, J. B. **Propaganda institucional**: usos e funções da propaganda em relações públicas. 4ª edição. São Paulo: Summus Editorial, 1990.

VERÓN, E. Teoria da midiatização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. **Matrizes**. Vol. 8, n. 1, jan/jun 2014. São Paulo: ECA/USP: 2014. (45-64)

_____. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

GP 4
Comunicação, Responsabilidade Social e Cidadania

Coordenação: Profa. Dra. Else Lemos (Faculdade Cásper Líbero)
Vice-coordenação: Profa. Dra. Cicilia Krohling Peruzzo

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: DAS LUTAS SOCIAIS ÀS POLÍTICAS DE GESTÃO

Ricardo Gonçalves de Sales[1]

Resumo

A questão da diversidade nas organizações é há alguns anos tema de interesse da academia e de executivos da área de Recursos Humanos. Nem todos os envolvidos, porém, conseguem localizar a origem dessas práticas e é comum que se associe a gênese das políticas de diversidade a iniciativas voluntárias das organizações, desconsiderando os processos históricos, mudanças na sociedade e reivindicações de movimentos sociais. O objetivo deste artigo é apresentar o início das políticas de diversidade no ambiente de trabalho, associando sua origem às lutas sociais iniciadas décadas atrás, nos EUA. Na sequência, mostraremos como o tema chegou ao Brasil, nos anos 1990. Finalizaremos com um breve resgate do que as áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas têm publicado sobre diversidade, mais detidamente sobre a questão LGBT.

Palavras-chave:

Diversidade nas organizações; gestão da diversidade; direitos civis; grupos minorizados.

1. Introdução

A questão da diversidade no ambiente de trabalho tem mobilizado algumas organizações nos últimos anos. A maior presença nas empresas - mas também o registro de algumas ausências - de mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, população LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros[2]), diferentes gerações e outros grupos ensejam discussões sobre preconceito e igualdade de oportunidades.

1 Doutorando na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Contato: ricardodesales@gmail.com.

2 O termo “transgênero” designa tanto pessoas que não se reconhecem com o gênero determinado no momento do nascimento quanto aquelas que experimentam vivências artísticas ou funcionais associadas ao sexo “oposto”. Nesta categoria estão as mulheres e homens transexuais, as travestis, pessoas não-binárias e outras.

Algumas organizações que atuam no Brasil, atentas a este cenário, têm se articulado para revisar suas políticas de recrutamento e seleção, investir em treinamento, tornar mais plural sua comunicação e aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente excluídos. Entretanto, este debate não é novo e tem raízes ainda nos anos 1960, com as demandas de reconhecimento de representantes de grupos minorizados[3], que tomaram as ruas dos Estados Unidos e Europa - sobretudo, embora não exclusivamente.

O objetivo deste artigo é resgatar a origem das políticas de diversidade no ambiente de trabalho, associando seu início às lutas sociais iniciadas décadas atrás. Apresentaremos o início das discussões sobre diversidade nas organizações, demonstrando o contexto social em que este debate se desenvolveu nos Estados Unidos. Na sequência, demonstraremos o advento da diversidade como tecnologia de gestão no Brasil, a partir da introdução do tema na academia, na imprensa e no ambiente de negócios do País. Para finalizar, mostraremos de que forma a questão da diversidade – de forma mais detida, a questão LGBT - tem aparecido na literatura de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

2. Políticas de diversidade nas organizações:breve histórico

O debate em torno do tema diversidade nas organizações ganhou fôlego no Brasil nos últimos anos. Publicações da área de negócios, além de eventos e congressos empresariais passaram a falar com mais intensidade da valorização da diversidade como um diferencial competitivo, uma hipótese que já é discutida nos EUA desde a década de 1980 (THOMAS, 1996).

Apesar de ganhar espaço agora na agenda de alguns executivos brasileiros,

3 O termo “minorizados” é utilizado por Ferreira (2006) em substituição a “minorias”. A troca procura acentuar os expedientes político-econômicos que deslegitimam determinados grupos, que, muitas vezes - como é o caso das mulheres e dos negros e pardos no Brasil – constituem a maior parcela da população. Nem sempre são minorias em termos numéricos, mas, também quando o são, têm alguns de seus direitos ignorados, sobretudo por não ocuparem os espaços de poder e de representação social – o que inclui o mercado de trabalho formal.

nem todos os interessados no tema, conseguem localizar a origem histórica do assunto e é comum atribuir a gênese das políticas de diversidade a iniciativas voluntárias das organizações, desconsiderando os processos históricos, mudanças na sociedade e reivindicações de movimentos sociais. Porém, o início das políticas de diversidade nas empresas está diretamente relacionado a aspectos contextuais e pressões diversas a que as organizações foram submetidas.

Nos Estados Unidos, em 1941, o presidente Franklin D. Roosevelt assinou a Ordem Executiva 8802, que vetava a discriminação racial nas Forças Armadas. A iniciativa foi uma das primeiras a proibir discriminação no emprego.

Nos anos 1950, a sociedade norte-americana passou a testemunhar o acirramento de tensões e o aumento da mobilização pelos direitos civis de grupos minorizados, sobretudo mulheres e pessoas negras.

Hawken (2007) assinala o ano de 1955 como o início simbólico da luta antissegregacionista nos Estados Unidos. Naquele ano, em episódio que ficou conhecido como Boicote aos Ônibus de Montgomery, a costureira negra Rosa Parks se recusou a ceder seu assento a um homem branco, contrariando as regras estabelecidas.

A partir dali diversos acontecimentos nos anos seguintes passaram a contestar o racismo institucionalizado que predominava no pais, e os anos 1960 podem ser lembrados como a década em que vários grupos se organizaram e passaram a demandar visibilidade e respeito às suas demandas específicas.

A pauta era extensa, envolvia a denúncia de preconceitos e alcançava diversos setores da sociedade, inclusive o mundo do trabalho.

Nos Estados Unidos, pessoas negras, mulheres e pessoas LGBT exigiam mais oportunidades, questionavam a ausência de seus iguais nos espaços de poder e privilégios e denunciavam o racismo, o machismo e a LGBTfobia[4]. Manifestações, passeatas e alguns episódios de confronto ganharam as ruas do país.

4 A expressão “LGBTfobia” tem sido utilizada como um termo guarda-chuva que abrange e compreende as especificidades das atitudes, posicionamentos e crimes de ódio cometidos contra lésbicas (lesbofobia), gays (homofobia), bissexuais (bifobia) e transgêneros (transfobia).

Pressionado, o governo norte-americano aprovou na década de 1960 a Affirmative Action, conjunto de ações afirmativas que determinava, entre outras coisas, que todas as empresas que trabalhassem para o governo contratassem um número proporcional de empregados não brancos (COGO, 2000).

Inicialmente, em 1961, o presidente John F. Kennedy assinou a Ordem Executiva 10925, que estipulava que fornecedores do governo deveriam "tomar medidas afirmativas para garantir que os candidatos sejam empregados e que os mpregados sejam tratados durante o emprego independentemente da sua raça, credo, cor ou origem nacional" (DOBBIN, KALEV, 2014, p. 254, tradução nossa).

Apesar deste gesto, os protestos no país cresciam e, em 1963, Martin Luther King liderou 250 mil pessoas na Marcha sobre Washington. Nos meses seguintes, além do direito ao trabalho, o fim da discriminação e o direito ao voto das pessoas negras também entraram na pauta de reivindicações.

No mesmo período, a segunda onda do movimento feminista tomava as ruas de grandes cidades do mundo. Se as sufragistas do fim do século XIX reivindicavam sobretudo direito ao voto, a pauta agora era mais extensa. Com o slogan "o pessoal é político", mulheres contestavam a divisão do trabalho e as questões que envolviam família e sexualidade (HALL, 2014).

Em 1964, foi aprovada a Lei do Direitos Civis, que pôs fim à segregação racial com a conivência do Estado norte-americano. No ano seguinte, em 1965, o Presidente Lyndon

B. Johnson, assinou a Ordem Executiva 11246, que acrescentava as mulheres ao grupo de beneficiados pelas ações afirmativas e exigia das organizações medidas de inclusão mais efetivas. (DONOVAN, KAPLAN, 2014).

Dobbin e Kalev (2014) identificam essas regulações antidiscriminação como precursoras dos atuais programas de diversidade nas organizações.

Porém, embora inovadoras para a época, essas leis sozinhas não deram conta da correção de uma série de injustiças históricas. Uma das soluções encontradas foi ampliar o escopo de abrangência a partir da adoção de cotas em determinados setores da economia e também nas universidades (PEREIRA, 2008).

Desta maneira, aos poucos, as organizações passaram a conviver com grupos de trabalhadores diferentes daqueles predominantes até então. Os empregados "tradicionais"

- convencionalmente associados à sigla WASP (White, anglo-saxan and protestant), que identifica homens brancos, anglo-saxões e protestantes - ganharam a companhia de mais mulheres e pessoas negras, sobretudo.

Um efeito prático das ações afirmativas dos anos 1960 foi obrigar as empresas a se adequarem a um novo cenário, pós-racismo intitucionalizado. Foram contratados profissionais especializados em equidade e criados departamentos específicos para tratar do assunto, ainda que a lógica preponderante fosse a do cumprimento às leis.

A maior preocupação das organizações estava no nível do compliance e a questão era evitar processos judiciais movidos por discriminação. Neste período, o foco recaía principalmente sobre treinamentos, que ensinavam o que fazer e, principalmente, que comportamentos evitar em relação às diferenças (DONOVAN, KAPLAN 2014).

Se havia avanços nos Estados Unidos, por outro lado, no Brasil, a década de 1960 foi marcada pela ascensão e endurecimento da ditadura militar (1964 – 1985). O regime dificultava a organização de grupos sociais e não abria espaço para reivindicações como aquelas que ganhavam as ruas em países centrais. Este fato atrasou as discussões sobre direitos de grupos minorizados no Brasil.

O tema da diversidade nas organizações está na agenda de pesquisa da área de administração pelo menos desde a década de 1970. Segundo Mendes (2005), o texto inaugural sobre o assunto foi publicado no Academy of Managament Journal. O trabalho de Hill e Fox (1973) tratava da forma como supervisores da Marinha norte-americana interagiam com seus subordinados brancos, negros e porto-riquenhos. Os autores procuraram investigar a eventual existência de preconceitos.

> Percebe-se, portanto, que o primeiro artigo sobre diversidade nas organizações tratou da questão racial, provavelmente na esteira das ações afirmativas e da Lei dos Direitos Civis. Em 1978, o

> tema aparece pela primeira vez na Academy of Management Review, num artigo sobre diversidade étnica entre gestores (MENDES, 2005).

As mudanças nos modelos de produção nos países centrais nos anos 1970, o crescimento da economia de serviços e a maior autonomia conquistada pelas mulheres fizeram aumentar a representatividade de grupos minorizados no mercado de trabalho, intensificando o cenário de diversidade nas organizações.

Entretanto, foi a partir dos anos 1980 que o tema passou a ser tratado como ferramenta de gestão e surgiram preocupações com a representatividade de determinados grupos nas posições de comando e associação mais imediata da presença da diversidade nas organizações a incremento de resultados, aumento da criatividade,inovação, diminuição do rotatividade e melhora do clima organizacional (THOMAS JR. 2002).

Segundo Pereira (2008), um dos fatores mais relevantes para o surgimento da diversidade como tecnologia de gestão foi o contexto econômico nos Estados Unidos. As políticas neoliberais do governo de Ronald Reagan deram menos atenção às ações afirmativas aprovadas duas décadas antes, o que gerou nas empresas a necessidade de encontrar formas de lidar com o assunto. O presidente Reagan chegou a tentar limitar as ações afirmativas, mas foi impedido pelo Congresso (DOBBIN, KALEV, 2014).

Como resposta às pressões do governo conservador, os especialistas em equidade que já atuavam nas organizações redesenharam seus departamentos, batizando-os de “gestão da diversidade”, cujo objetivo seria obter “vantagem estratégica auxiliando empregados de diferentes grupos a trabalharem com todo seu potencial” (DOBBIN, KALEV, 2014, p. 266, tradução nossa). Foi neste momento que os especialistas em equidade viraram “consultores em gestão da diversidade”.

Outro fator que impulsionou o interesse na questão da diversidade nos anos 1980 foi a publicação do relatório Workforce 2000, que previa mudanças no mercado de trabalho a partir da chegada de novos entrantes, da globalização e dos fluxos migratórios. Segundo Pereira (2008), o documento estimava queda significativa dos

empregados “modelo WASP” e aumento de representantes de grupos minorizados, o que deixou as empresas em alerta.

Ainda nos anos 1980, no Canadá, o Equal Employment Act passou a obrigar empresas do setor privado com mais de cem empregados a contratar pessoas com deficiências, mulheres, indígenas e representantes de grupos étnicos minoritários. No mesmo período, na Irlanda do Norte, o Fair Employment Act buscava eliminar a discriminação no trabalho com base na religião.

Segundo Hanashiro e Torres (2010, p.2), na década de 1980, a questão da diversidade “passou a ter notoriedade no domínio dos estudos organizacionais, e a literatura sobre diversidade no contexto organizacional cristalizou-se como um campo de estudo em administração nos Estados Unidos ”.

Com a virada para os anos 1990 e o avanço da globalização econômica, as organizações se viram diante do desafio de se relacionar com diferentes públicos, sejam eles empregados das filiais ao redor do mundo, consumidores, fornecedores ou comunidades afetadas por sua atuação. Como pano de fundo, fortaleceu-se o seguinte questionamento: como se relacionar, vender, comunicar, antecipar demandas e atender expectativas de pessoas tão diferentes se o grupo que trabalha na organização não for representativo e capaz de interpretar a diversidade existente na sociedade?

Além disso, o avanço das políticas neoliberais gerou uma redefinição do papel do Estado, que passou a convocar parcerias com a iniciativa privada. Este movimento levou ao fortalecimento do discurso da responsabilidade social, ainda hoje bastante atrelado às políticas de diversidade (TEIXEIRA, 2011).

Autores como Cox (1994), Thomas e Ely (1996) e Thomas Jr. (2002) passaram a publicar livros e artigos, inclusive em periódicos de destaque, como a Harvard Business Review, fortalecendo as bases da diversidade como ferramenta de gestão.

Seus textos ganham repercussão na academia e, principalmente, no mundo empresarial pela associação da diversidade a atributos bastante valorizados pelas organizações, como inovação, maior produtividade vantagem competitiva.

Pela primeira vez, em 1995, a Organization Studies publica sobre diversidade, partindo de uma revisão do livro “Women in Management: Trends, Issues and Challenges in Managerial Diversity. ”

Nesta década, a questão de gênero ganha força e passa a ocupar protagonismo entre as preocupações da academia e das organizações. Levantamento de Fischer, Sales e Siqueira (2016), entre as revistas mais bem avaliadas na área de Administração (Qualis A1 e A2) confirma esta tendência ainda hoje. Entre 45 artigos publicados entre 2010 e 2015 e avaliados pelos autores, 22 tratavam da questão das mulheres nas empresas, sobretudo em posições de liderança.

3.Surgimento das políticas de diversidade no Brasil

As políticas de diversidade chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as práticas desenvolvidas na matriz.

Teixeira (2011) assinala dois motivos que impulsionaram as políticas de diversidade no Brasil naquela década: a pressão dos representantes de grupos minorizados, que haviam se articulado um pouco antes, no processo de redemocratização e redação da Constituição Federal de 1988, e as crescentes denúncias de sindicalistas, que passaram a expor em fóruns internacionais o descumprimento da Convenção nº111 da Organização Internacional do Trabalho, que aborda discriminação nas relações de emprego.

Na academia, Coelho Jr. (2015) localizou o texto de Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicado em 2000 na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, como aquele que deu início às reflexões teóricas na área de administração sobre o assunto no Brasil.

O trabalho de Fleury (2000, p. 19) aponta a necessidade de se discutir o assunto em “uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades

educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial". A autora apresenta ao leitor brasileiro as ideias de Cox (1994), Thomas (1996) e, em que pese o reconhecimento das sérias questões sociais do Brasil, opõe-se à adoção de cotas e defende que, do ponto de vista das empresas, "o tema precisa ser menos ideológico e mais estratégico" (FLEURY, 2000, p.25).

No mesmo ano da publicação do artigo de Fleury (2000), a revista de negócios Exame passou a destacar o tema diversidade, valorizando principalmente o caráter pragmático dessas políticas, com enunciados como "esqueça as práticas politicamente corretas de inclusão de minorias tão fomentadas nos Estados Unidos das décadas de 60 e 70. Vamos falar, sim, de algo que todas as empresas (...) lutam para ter: vantagem competitiva". (VASSALO, 2000, p.154).

Ainda no ano 2000, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social lança a cartilha "Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade", levando o tema para um público mais amplo. Nos anos seguintes, o Ethos lançaria publicações específicas para tratar das questões de gênero, sexualidade, raça e pessoas com deficiências.

Embora a literatura funcionalista, que associa a gestão da diversidade a benefícios para as organizações ou procura associá-la a outros comportamentos no trabalho, seja predominante, ela não é a única a tratar do tema. Alguns autores criticam estas políticas.

Alves e Galeão-Silva (2002, p.9), por exemplo, denunciam que o caráter político das ações afirmativas "passou de uma variável externa para uma interna: o aumento da competitividade. Essa transformação se insere nas estratégias burocráticas de antecipação de conflitos." Os autores defendem que as organizações não têm interesse em negociar com grupos organizados que reivindicam direitos, por isso a preferência de tratar deste assunto com indivíduos isoladamente.

Lívia Barbosa (2001) questiona se as empresas não seguem contratando os mesmos de sempre, mas considerando diferenças formais. Ou seja, a seleção de

pessoal continuaria considerando o critério de perfil, que leva em conta as competências e a formação do profissional. A novidade é que se procurariam candidatos que, dentro daquele perfil, ainda cumprissem “requisitos de diversidade”, como gênero, raça e orientação sexual não-hegemônicos no ambiente organizacional. A autora reforça a argumentação de Alves e Galeão-Silva (2002) quando afirma que “as empresas incorporam partes da reflexão do movimento multicultural nas suas políticas de diversidade devidamente destituídas de seu polêmico e controverso teor político. A diversidade é valorizada discursivamente na razão direta de sua suposta contribuição para a criatividade e a inovação. ” (BARBOSA, 2009, p. 170).

A reflexão da antropóloga parece especialmente pertinente num momento em que as políticas de diversidade despertam o interesse de diversas multinacionais que atuam no Brasil.

Gigantes como Avon, Dell, Dow, GE, Google, IBM, Monsanto, Pfizer entre outras têm assinado compromissos com a sociedade e demonstrado comprometimento público com ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos. Seguindo a tendência inaugurada nos anos 1990, ainda são as multinacionais, sobretudo norte-americanas, que lideram as discussões sobre diversidade no Brasil, e ainda é relativamente pequeno o envolvimento de empresas nacionais com o tema (SALES, 2017).

No contexto brasileiro, Coelho Jr (2016) defende que a questão da diversidade não deve ser interpretada nem como vantagem competitiva (FLEURY, 2000) nem como ideologia (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2002).

O autor propõe uma terceira via analítica, a partir da ideia de “tradução”. “Aquilo que se apresenta inicialmente como um movimento político (as lutas por reconhecimento de identidades específicas) ao ser traduzido pelas empresas sofre um deslocamento de sentido que o empobrece, reduzindo-o a uma metodologia administrativa” (COELHO JR., 2016, p.10).

A tradução, deste modo, faria parte das novas estratégias do

> capitalismo forjadas no ambiente da cultura transnacional de negócios. As diferentes agendas e reivindicações dos movimentos sociais, origem das políticas de diversidade, seriam traduzidas em políticas de gestão, o que implica tanto no risco de despolitização quanto no de individualização de questões estruturais.

Assim, segundo o autor, corre-se o risco que o racismo, o machismo e a LGBTfobia, por exemplo, sejam tratados ao nível das questões administrativas, ignorando a complexidade dessas opressões e o contexto sociocultural em que elas ocorrem.

4 Diversidade LGBT, Comunicação Organizacional e Relações Públicas

A questão da diversidade aparecia já em 1992 como um dos Dez Princípios da Comunicação Excelente elencados por James Grunig et al., como resultado do Excellence Study, maior estudo já realizado na área de Relações Públicas no mundo

Além de Grunig e seus colegas pesquisadores, o assunto também foi tratado no âmbito da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas por Chan (2017), Ciszek (2017), Edwards (2014), Tindall e Waters (2012), entre outros.

Pesquisando a questão LGBT, Chan (2017) aponta que o tema surgiu pela primeira vez associada aos estudos de Comunicação em 1981, com o texto Gay Male and Lesbian Communication, de J.W Chesebro. Desde então, nos Estados Unidos, o assunto se institucionalizou no campo da Comunicação e hoje as três principais associações norte- americanas, The National Communication Association, The International Communication Association e The Association for Education in Journalism, contam com divisões de estudos LGBT.

Chan (2017) revisou artigos relacionados à questão LGBTQ[5] publicados de 2010 a 2015 nos principais periódicos de Comunicação dos Estados Unidos. Entre os 237 trabalhos analisados, o autor observou a predominância das temáticas relacionadas exclusivamente aos gays (21,9%), pessoas trans (10,5%) e lésbicas (8,9%).

[5] Nos Estados Unidos é comum que se utilize a sigla “LGBTQ”, considerando a maior expressão e visibilidade dos estudos/ativismo queer

Na divisão por regiões geográficas, a América do Norte aparece em primeiro lugar, com 65% dos trabalhos dedicados aos fenômenos de Comunicação e sua associação com a comunidade LGBTQ nos Estados Unidos e Canadá. A América Latina surge em último lugar (0,4%), atrás da África (3,4%) e da Austrália (7,2%).

O objeto de interesse da maior parte dos artigos é a produção audiovisual, a ficção televisiva, as notícias e as redes digitais. O autor não classificou a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas, mas existe a possibilidade que elas tenham aparecido nos artigos relacionados com os meios de comunicação e também práticas comunicativas não especificadas (34,6% do total).

A pesquisadora Natalie Tindall (2013) acredita que as questões LGBT têm sido negligenciadas por acadêmicos das áreas de Marketing, Propaganda e Relações Públicas. A autora acredita que estes são subcampos da Comunicação particularmente resistentes a publicar pesquisas sobre o assunto.

Tindall e Waters (2012) utilizaram a teoria queer para estudar as trajetórias de carreira de homens gays profissionais de Relações Públicas. Todos os profissionais que participaram da pesquisa compartilharam experiências de preconceito no ambiente de trabalho.

Além disso, reforçaram a existência de opressões apontadas pelos estudos queer, como a heteronormatividade dominante nos ambientes organizacionais, e a preocupação com a possibilidade de ver suas carreiras limitadas por conta da orientação sexual[6].

A este propósito, mas com o foco na questão de gênero, também refletiram Larissa Grunig et. al. (2001) no livro Women in Public Relations: how gender influences practice. As autoras estudaram evidências de “teto de vidro”, disparidades salariais e outras questões envolvendo a presença das mulheres no campo das Relações Públicas. Elas também estudaram a correlação entre valores atribuídos por elas ao feminino (como cooperação, respeito, justiça, sensibilidade e intuição) à

[6] Tindall e Waters (2012) utilizam a expressão “lavender ceiling” (teto de lavanda) para explicar as barreiras invisíveis que podem frear a carreira de pessoas LGBT. O termo é uma adaptação do “glass ceiling”, o teto de vidro, que costuma ser mencionado nos estudos sobre gênero e mundo do trabalho.

prática de Relações Públicas.

Pesquisando movimentos ativistas, Erica Ciszek (2017) chama a atenção para o seguinte paradoxo: o movimento LGBT nos Estados Unidos elencou conquistas graças ao uso de práticas e técnicas de Relações Públicas para persuadir a opinião pública e a esfera política. Ao mesmo tempo, a área de Relações Públicas, como campo de pesquisa, só recentemente, nos Estados Unidos, passou a dar mais atenção aos estudos que envolvem gênero e sexualidade.

A mesma questão havia sido levantada por Mundy (2013), que estudou de que modo organizações a favor dos direitos LGBT conseguiam legitimidade e compreensão dos públicos para os temas que defendiam. O autor percebeu que representantes do movimento LGBT faziam uso de práticas de Relações Públicas, como a comunicação estratégica e as técnicas de advocacy[7] para lidar com a opinião pública.

Lee Edwards (2014, p.5, tradução nossa) aponta que a ideia de diversidade em Relações Públicas costuma estar relacionada a "variedade", na qual "o nível de diversidade na profissão é determinado pela variedade de públicos que precisam ser atingidos". Ou seja, existiria a noção de que profissionais "diversos" seriam mais habilitados a traçar estratégias de comunicação com aqueles que compartilham de sua mesma identidade.

Vardeman-Winter e Tindall (2010) já apontavam este fato criticando as limitações de carreira que tal ideia pode representar se, por exemplo, relações-públicas negros forem considerados aptos a dirigir mensagens somente àquelas pessoas de seu mesmo grupo racial.

Edwards e L'Etang (2013) apontam que trabalhos que partem de uma perspectiva queer ou LGBT na área de Relações Públicas são escassos. Segundo as autoras, mesmo abordagens feministas ou foucaultianas não superam o binarismo de gênero ou a heteronormatividade.

[7] Advocacy é um termo sem tradução precisa em português que identifica o processo de informar e influenciar tomadores de decisão, por meio de conscientização e engajamento de outros atores da sociedade.

Entre as poucas publicações sobre questões de gênero e sexualidade no campo das Relações Públicas, está uma edição especial do periódico acadêmico PRism, de 2010. Nesta revista, Elmer (2010) apresenta um trabalho autoetnográfico para tratar do papel dos homens numa profissão notadamente feminina. Johnston (2010), por sua vez, aborda como as mulheres relações-públicas são representadas na produção ficcional televisiva, e Fitch e Third (2010) argumentam sobre a necessidade de incrementar as discussões sobre gênero entre acadêmicos e profissionais do campo.

Em relação à produção brasileira sobre diversidade nas áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, fizemos uma pesquisa nos acervos de 2012 a julho de 2017 de duas revistas acadêmicas do campo, Organicom, da ECA/USP, e Comunicologia, da Universidade Católica de Brasília.

Em 2014, a revista Organicom teve uma edição especial dedicada ao tema interculturalidade, organizações e comunicação editada por Ferrari. Nela, destacamos a entrevista de Krishnamurthy Sriramesh sobre Relações Públicas e multiculturalidade, os textos de Wellington Teixeira Lisboa, sobre fluxos migratórios e empresas brasileiras, e de Pedro Jaime de Coelho Jr, sobre o debate antropológico em torno dos temas cultura e diversidade. Coelho Jr (2014) sinaliza para o fato de que não existem culturas nem organizações já prontas, mas estruturas que se modelam e (re) adquirem significados entre os seus membros a partir do processo de comunicação, inclusive.

A Comunicologia, por sua vez, não publicou nenhum artigo sobre diversidade, questões LGBT ou pesquisas que façam uso da teoria queer.

Como pode ser observado, a partir deste levantamento, ainda é relativamente pequena a produção sobre diversidade LGBT associada ao campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, e as pesquisas existentes estão concentradas em países da Europa e nos Estados Unidos.

5.Considerações finais

Este artigo tratou de resgatar a origem e o desenvolvimento das políticas de diversidade nas organizações nos Estados Unidos e mostrar como o tema foi introduzido no Brasil.

Buscamos associar o surgimento destas práticas às pressões de grupos minorizados - sobretudo pessoas negras e mulheres - que culminaram na aprovação de ações afirmativas e consequente necessidade de adaptação de parte das organizações.

No Brasil, percebe-se uma negação do contexto social em que as políticas de diversidade surgiram e sua associação, desde o início, a práticas de gestão. Buscou-se, no País, justificar por que valeria a pena investir em políticas de atração, desenvolvimento e retenção de empregados de diferentes origens e características, chegando à conclusão que o resultado seria mais eficácia e eficiência para as empresas.

Na sequência, apresentamos de que forma a questão da diversidade, sobretudo a LGBT, tem aparecido na literatura acadêmica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Consideramos positivo que o debate sobre diversidade tenha ganhado espaço no País, ainda que esteja praticamente restrito às multinacionais que atuam nos grandes centros empresariais. É preciso que mais organizações nacionais, e de diferentes portes e regiões, se engajem nas discussões sobre equidade no mundo do trabalho.Mais do que estratégia de gestão ou aposta em retornos financeiros, trata-se de uma obrigação ética num país notadamente desigual, machista, racista e LGBTfóbico.

É a pesquisa científica, porém, quem melhor tem condições de propor à sociedade um debate crítico e mais isento da ideologia de gestão, uma vez que alguns estudos elaborados por consultorias comerciais insistem em associar a valorização da diversidade exclusivamente ao pragmatismo do mercado, como se tais práticas só se justificassem na medida em que adicionam valor ao negócio. As discussões precisam ir além disso e crescer em medida proporcional à importância

que têm o reconhecimento, o respeito e o acesso a oportunidades no mundo atual.

Como agenda de pesquisa, cremos que é importante aumentar a produção nacional sobre diversidade e inclusão nas organizações nas áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, sobretudo a partir de trabalhos com uma perspectiva interseccional, que articule as diversas dimensões da diferença.

Referências

ALVES, M.A; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: **Encontro de estudos organizacionais**. Recife, ANPAD, 2002.

BARBOSA, Lívia. **A diversidade em seu devido lugar**. Disponível em: http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-no-seu-devido-lugar-m0050551. Acesso em: 05/06/2015

_____. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

CHAN, Lik Sam. Emmergent currents in communications/LGBTQ Studies: a Review of LGBTQ related articles published in communucation journals between 2010 and 2015. In: **International Journal of Communication**. N.11, p. 2647 -2668, 2017.

CISZEK, Erika. Public relations, activism and identity: A cultural-economic examination of contemporary LGBT activism. **Public Relations Review**, 2017. No prelo.

COELHO JR., Pedro Jaime. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações**: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

_____.. Nem vantagem competitiva nem ideologia: gestão da diversidade como tradução. In: **Anais** do XL Encontro da ANPAD. Costa do Sauípe, ANPAD, 2016.

_____.. Interculturalidade e comunicação nas organizações: reflexões antropológicas e notas para uma agenda de pesquisa. In: **Revista Organicom**. V. 11, n.21, p. 77 -89, 2014.

COGO, Denise Maria. **Multiculturalismo, comunicação e educação**: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos. 2000. 441 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COX, T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DONOVAN, M; KAPLAN, M. **The inclusion dividend.** Massachussets: Bibliomotion, 2013.

DOBBIN, F; KALEV, A. The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs. In: **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. Nova York: Oxford Library, 2014.

EDWARDS, Lee. **Power, Diversity and Public Relations**. Abingdon: Routledge, 2014.

_____.. L'ÉTANG, Jaques. Invisible and visible identities and sexualities in Public Relations. In: **Coming out of the closet**: exploring LGBT issues in strategic communication with theory and research. Nova York: Peter Lang, 2013.

FERREIRA, Ricardo Alexino. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. In: **Revista USP**, n. 69, p. 80 – 91, Mar/Maio, 2006.

FISCHER, Rosa Maria; SALES, Ricardo Gonçalves de; SIQUEIRA, Ana Carolina Ferreira. Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. In: **Anais** do XL Encontro da ANPAD. Costa do Sauípe, ANPAD, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.

GRUNIG, James et. al. **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, Larissa et al. **Women in public relations**: how gender influences practices. Abingdon: Routledge, 2001.

_____.. Feminist values in public relations. **Journal of Public Relations Research**. V. 12, p. 49-68, 2000.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

_____.. **Da diáspora**: Identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

HANASHIRO, Darcy; TORRES, Claudio. Introdução. In: **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 2 -5, Maio/Jun 2010.

HANASHIRO, Darcy; PEREIRA, Jamille. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n.4, p.670 – 683, Jul/Ago 2010.

_____. **A gestão da Diversidade**: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 207.

HAWKEN, Paul. **Blessed Unrest**: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming. Nova York: Viking, 2007.

HILL, Walter H.; FOX, William M. Black and white marine squad leaders' perceptions of racially mixed squads. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 680-686, Dec. 1973. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2016

MENDES, Rodrigo Hubner. **Diversidade Humana nas Organizações**: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. Mestrado em Administração. 2005. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

MUNDY, Dean E. The spiral of advocay: how state-based LGBT advocacy organizations use ground-up public communicaton strategies in their campaigns for the "equality agenda". **Public Relations Review**, n.39, p. 387-390, 2013.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 2008, 329 f, Tese (Doutorado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Reconhecer para libertar**: os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. **Gênero**. Niterói, v. 12, n.1, p. 81 – 108, 2011.

THOMAS JR., R. R. From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review on Managing Diversity. Boston: Harvard, 2002.

THOMAS, David; ELY, Robin. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. : **Harvard Business Review**. v. 74, n.5, p. 79-90, 1996.

VARDEMAN-WINTER, J. TINDALL, N. Toward in interseccionality theory of Public Relations. **The SAGE Handbook of Public Relations.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

VASSALO, C. Viva a diferença! **Exame**, n. 722, ed. 18, 2000.

COMUNICAÇÃO E CIDADANIA NO PROCESSO DE INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Cristina Cypriano Pereira[1]
Liliana Maria Passerino[2]

Resumo

Uma vez que os conceitos de cidadania estão relacionados ao sentido da inclusão social, refletimos sobre os processos comunicacionais nas organizações sob o aspecto do acesso à comunicação pelas pessoas com deficiência neste contexto. Para este artigo, apresentamos recorte de pesquisa em programas de inclusão no trabalho, desenvolvida através de Estudo de Caso, considerando o trabalho um dos importantes espaços de pertencimento para o desenvolvimento da cidadania. Para analise destes espaços observou-se os processos de comunicação e se estes previam alternativas inclusivas. Com os dados, fica evidente que adaptações comunicacionais são limitadas em quantidade e abrangência, e o exercício a cidadania, acaba por ser igualmente restrito em organizações que não entendem a inclusão como um direito das pessoas com deficiência.

Palavras-chave: Inclusão; Pessoas com Deficiência; Cidadania, Acessibilidade; Organizações.

1. Introdução

Os conceitos de cidadania estão diretamente relacionados ao sentido de inclusão em uma sociedade. As Políticas Públicas no Brasil, no âmbito da inclusão de Pessoas com Deficiência (PCD) também remetem à este termo, com destaque no corpo da Lei: "É instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência),destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e *cidadania*" (BRASIL, 2015, grifo nosso).

As políticas públicas têm dedicado especial atenção à inclusão no mercado de trabalho. No âmbito laboral a política pública tem início em 1991, quando o país promulga a

[1] Professora da Faculdade de Bibliotecomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutora em Educação pela FACED/UFRGS. Mestre em Educação pela FACED/UFRGS. Graduada em Relações Públicas pela FABICO/UFRGS.
[2] Professora da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde atua na graduação e pós-graduação. Doutora em Informática na Educação pela PGIE/ UFRGS. Mestre pelo PPGC/UFRGS. Graduada em Análisis Universitário de Sistemas - Universidad Tecnológica Nacional.

Convenção de nº 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas com Deficiência, através do Decreto nº129 de 22 de maio de 1991 (BRASIL, 1991a). A política prevista neste Decreto tem baseia-se no princípio da igualdade de oportunidades entre os trabalhadores com deficiência e os trabalhadores em geral, pretendendo assegurar "medidas positivas especiais com a finalidade de atingir a igualdade efetiva de oportunidades e de tratamento entre trabalhadores deficientes e os demais trabalhadores" (BRASIL, 2004b).

A política com maior destaque, contudo, advém da Lei 8.213 de 1991, a chamada "Lei de Cotas" (BRASIL, 1991b). O direito ao trabalho das pessoas com deficiênc ia tem sido resguardado através da fiscalização do cumprimento desta Lei, bem como através de campanhas diversas sobre as potencialidades destes sujeitos no mercado laboral. Instituições que representam este segmento da população reconhecem a importância desta lei como propulsora das mudanças sociais que se revelaram recentemente.

No entanto tal legislação, nem mesmo a contratação dos sujeitos com deficiência, não garante a *inclusão* de fato e, portanto, o exercício da cidadania, considerando a definição mais simplória que tal expressão possa representar no campo dos estudos sobre a diversidade. Segundo Sassaki (1997, p.50), a inclusão social “é um movimento simultâneo, duplo, de reciprocidade, de aliados, de parcerias e não mais de favor, de caridade, mas uma questão de direitos, uma questão até de justiça social, para que todos possam fazer uma sociedade modificada.”

Refletindo sobre essa pretensa sociedade modificada, adentramos em ambientes organizacionais para verificar quais adaptações comunicacionais estavam sendo implantadas para garantir o direito à cidadania dos trabalhadores com deficiência – considerando aqui todas as deficiências contempladas pela legislação que assegura os postos de trabalho para estes sujeitos – deficiências auditivas, visuais, intelectuais, físicas e múltiplas.

Entendendo, portanto, o direito à comunicação em todos os aspectos da vida do sujeito, como um direito inquestionável, buscou-se verificar as condições de comunicação que são ofertadas para as pessoas com deficiência no âmbito das organizações. Para este artigo, apresentamos o recorte de pesquisa realizada, a qual considerou o processo de inclusão em organizações nas diferentes áreas que compreendem o trabalho (acesso,

transporte, desenvolvimento da atividade laboral, espaços complementares[3] e espaços de lazer). A pesquisa desenvolveu-se através de Estudo de Caso, uma vez que analisa um fenômeno contemporâneo e bastante atual do cenário das organizações. Foram realizadas entrevistas e visitas *in loco*, permitindo adentrar em tais ambientes confrontando a realidade da inclusão nestes espaços.

2. A Acessibilidade no Contexto das Organizações

As organizações enquanto organismos vivos e em desenvolvimento, essenciais para a sociedade tal como esta se configura na atualidade, são um dos eixos disparadores desta pesquisa. No que se refere à inclusão de pessoas com deficiência, as organizações têm ocupado ora papel de vilania, pelo não cumprimento das cotas e trabalho digno desses sujeitos, ora de vítima, pelo teor das políticas públicas que exigem sua participação na inclusão efetiva das pessoas com deficiência nos seus quadros funcionais. No Brasil, o protagonismo das organizações privadas no processo de inclusão laboral é fato inegável, justificando não só nosso interesse, como também a necessidade de se compreender como se dão os processos comunicacionais com estes sujeitos.

Nem vítima, nem vilã, algumas pesquisas demonstram que estes organismos carecem de informação sobre vários aspectos sociais ainda muito distantes de suas realidades produtivas (PEREIRA, 2011; MAIA, CARVALHO FREITAS, 2015; NEVES- SILVA *et al.,*2015).

Poucas empresas têm conseguido concretizar seus programas e políticas internas na direção da inclusão em todos os aspectos que a mesma abrange. O processo do trabalho deveria ter início na conscientização dos gestores, colegas, procurando então uma reorganização estrutural sobre a inclusão nas empresas, tudo isso ainda muito distante da realidade de nossa sociedade.

Ocorre que, retomando os estudos das Organizações e as diferentes conceituações que as definem, percebe-se que até mesmo a "amostra" dos diferentes conceitos pode revelar parte da dificuldade de as empresas organizarem seus programas e políticas inclusivas. Questões que envolvem os objetivos das organizaçõ es, a formalidade de seus

[3] Por espaços complementares entendemos todos os espaços onde o trabalhador circula no ambiente de trabalho, que não sejam necessariamente o seu posto específico de trabalho tais como vestiários, banheiros, refeitórios, salas de atendimento, recursos humanos, entre outros.

processos produtivos e o caráter social das organizações evidenciam, sobretudo, os diferentes prismas sobre os quais estes organismos podem ser analisados, indicando, por conseguinte, o quão complexos podem ser tais processos (BASTOS *et al.,* 2014).

O reconhecimento que organizações "são fenômenos complexos e paradoxais e, portanto, podem ser compreendidos sob muitas perspectivas diferentes" (BASTOS *et al.,* 2014, p. 79), sinaliza que programas de ação e políticas internas podem ser igualmente encarados de formas diversas se forem consideradas as relações que envolvem o ambiente, a sua natureza, as tecnologias, os processos de trabalho, enfim, os elementos que compõem suas características.

Entre as tensões estabelecidas na noção de 'organização' está a prioridade que cada autor atribui ao indivíduo - sujeito e à organização enquanto um coletivo (BASTOS *et al.*, 2014). Longe de se pretender tomar partido nestas considerações, pode-se interpretar que tais tensões estabelecem, na verdade, uma noção da dialética que se dá nestes organismos, que podem obter resultados diferentes de acordo com suas estratégias e operações, uma vez que são singulares na realidade na qual se constituem.

Segundo Bastos *et al* (2014) cada abordagem tem valor e coerência pois refere-se às escolhas pessoais ou, ainda, à escolha específica de acordo com a natureza daquilo que analisa. Ainda no campo das possíveis concepções e conceituações das organizações, os autores destacam a dualidade das estruturas, no sentido de que estas são, ao mesmo tempo, condições, produto e resultado das ações e, nesse processo, se organizam e reorganizam conforme a necessidade.

Assim, emerge o conceito da organização como cultura. Este conceito, segundo Morgan (1996, 2006 *apud* BASTOS *et al.,* 2014), pode propiciar descobertas de como as organizações trabalham, o papel dos diferentes atores que as constituem. O processo é contínuo e desenvolvido socialmente. Juntamente com a cultura, os autores destacam questões de poder que estão atreladas à vida e ao trabalho nas organizações. Neste ponto, entende- se que o poder pode se manifestar de diversas formas. Interessa, aqui, avançar nas relações que interferem no contexto das organizações para as realidades que se propõem no campo da inclusão e acessibilidade.

Neste sentido, temas sobre a acessibilidade, ou sua ausência, podem representar, em certa medida, uma representação de poder, pois definem, restringem ou ampliam, impossibilitam ou permitem o acesso, o trabalho, o lazer, o convívio em ambientes

organizacionais (e outros). O contexto das organizações e o espaço para utilização de tecnologias assistivas estão diretamente ligados ao panorama da acessibilidade nas estruturas, pois representam não só direitos, a autonomia e o conceito de cidadania, mas também conceitos e valores importantes deste organismo para os sujeitos com os quais se relaciona.

O registro da ausência, por sua vez, também é importante, pois segundo Pereira e Passerino (2012) revela possibilidades inexploradas em relação às potencialidades dos sujeitos com deficiência, observando que em grande medida a falta de conhecimento desencadeia um não fazer dominante, ainda que uma preocupação recaia insistentemente sobre o cumprimento de exigências legais sobre números e cotas.

No que se refere à acessibilidade, não se pode pensar na melhora das condições de vida, trabalho, lazer das pessoas com deficiência sem considerar este tema como um conceito do qual derivam diferentes veios. O termo "acessibilidade" ganhou espaço social passando a fazer parte de uma demanda identificada pela sociedade, principalmente após a Segunda Guerra Mundial e a Guerra do Vietnã (SANTOS FILHO, 2010), quando o grande número de mutilados de guerra passou a depender de adaptações arquitetônicas para conviver em sociedade.

"A acessibilidade (que também já foi chamada de acesso fácil) denota, portanto, a possibilidade de usar algum elemento do espaço por pessoas em geral, inclusive aquelas com dificuldades sensoriais ou mentais" (SANTOS FILHO, 2010, p.37). Sabe-se, contudo, que a sociedade ainda tem dificuldade de entender a acessibilidade para além das adaptações físicas e visíveis. O tema, conceito e função da acessibilidade estão estreitamente vinculados à autonomia e segurança dos indivíduos, de forma que a acessibilidade é essencial para que os sujeitos possam conquistar e manter a independência em sociedade.

No "início do século XXI, o conceito de acessibilidade extrapola as barreiras concretas da sociedade, passando a enfatizar o direito de ingresso, permanência e utilização de todos os bens e serviços sociais por toda a população" (NUNES; NUNES SOBRINHO, 2008, p. 270), passando a ser orientado então com objetivo da vida independente e para a inclusão de pessoas com deficiência. Mais que um passo inicial para que ocorra a inclusão, a acessibilidade é requisito de uma sociedade para todos. Assim, emerge a importância da Acessibilidade Comunicacional como um dos elementos essenciais para se conquistar a

igualdade de oportunidades em todas as esferas da sociedade. Importante salientar que o conceito da acessibilidade não deverá estar pautado por razões de solidariedade, mas, sobretudo, por uma concepção de sociedade na qual todos deverão participar com direito de igualdade de acordo com suas características próprias (CONDORCET, 2006).

Do ponto de vista legal, a Lei brasileira 10.098 de 2000 estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, e expressa a definição de acessibilidade em seu Artigo 2º:

> [...] possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos transportes e dos sistemas e meios de comunicação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida (BRASIL, 2004a).

As dimensões da acessibilidade podem ser classificadas de acordo com o autor ou o tema com o qual o conceito se relaciona. Sassaki (2006) acrescenta a acessibilidade metodológica, instrumental, programática e atitudinal em oposição aos entraves que limitam o acesso, mobilidade, comunicação, desenvolvimento e aceitação dos sujeitos em sociedade. O autor define:

> Acessibilidade arquitetônica: sem barreiras ambientais físicas, no interior e entorno dos escritórios e fábricas e nos meios de transporte coletivos usados [...]. Acessibilidade comunicacional: sem barreiras na comunicação interpessoal [...], na comunicação escrita [...] e na comunicação virtual (acessibilidade digital). Acessibilidade metodológica: sem barreiras nos métodos e técnicas de trabalho [...]. Acessibilidade instrumental: sem barreiras nos instrumentos e utensílios de trabalho [...]. Acessibilidade programática: sem barreiras invisíveis embutidas em políticas [...]. Acessibilidade atitudinal: sem preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações, como resultado de programas e práticas de sensibilização e de conscientização dos trabalhadores em geral e da convivência na diversidade humana e nos locais de trabalho (SASSAKI, 2006, p. 68).

Elali, Araújo e Pinheiro (2010) destacam o conceito de acessibilidade relacionando- o às possibilidades de acesso de um local e das atividades que acontecem no ambiente sociofísico. Contudo, talvez o destaque mais importante feito pelos autores seja a dimensão da 'acessibilidade psicológica' como eixo de análise. Para os autores "a acessibilidade não se esgota na dimensão física, podendo ser estendida até sua dimensão psico-sócioambiental" (ELALI; ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 121). Deste modo, a "possibilidade da pessoa perceber-se como inserida/inserível em um determinado ambiente e vislumbrar

possibilidades de se relacionar com ele" (ELALI; ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p.121) representam a dimensão psicológica do tema.

Tais processos refletem fatores de 'pertencimento' e 'acolhimento' que os sujeitos perceberão ou não e relacionam-se com o fator de 'construção do lugar', envolvendo a identificação que as pessoas têm sobre o meio, além da percepção de si mesmo em relação a estas situações.

A acessibilidade como um processo que promove o encontro e o convívio é um conceito discutido por Duarte e Cohen (2010), que alertam para a importância de se explorar um conceito mais amplo, no qual a pessoa com deficiência possa se apropriar dos espaços, métodos, instrumentos e programas. Para além do mero cumprimento de leis e normas, a acessibilidade revela-se como o sentido e a experiência emocional e social do indivíduo em relação aos espaços que de fato ocupa. Nas organizações, a acessibilidade no sentido do pertencimento é fundamental, pois aprimora o sentido do trabalho e evidencia o espaço destinado ao sujeito na realização do seu labor, relaciona-se com o conceito de apropriação na medida em que a acessibilidade deste espaço é parte importante o processo de inclusão.

Diante desta discussão, evidencia-se o questionamento sobre o espaço possível e real destinado à acessibilidade comunicacional no campo do trabalho. Sendo o espaço uma das dimensões da organização podemos pensar que a acessibilidade é essencial, pois é esta que proporcionará contextos mais abertos à apropriação de pessoas com deficiência, garantindo assim condições de participação. A acessibilidade, contudo, não garante, necessariamente, a inclusão de pessoas com deficiência, mas torna-se elemento necessário. As organizações normalmente preocupam-se com este aspecto, ou melhor, apenas com este aspecto: a acessibilidade, na visão das organizações, restringe-se à questão arquitetônica, quando na verdade deveria atender de forma ampla a questões organizacionais, atitudinais, informacionais e de comunicação, além das que perpassam mobiliários, rotinas, pertencimento, entre outras.

Diante disto, cabe-nos retomar, a discussão sobre o registro da ausência, como unidade de análise do que não acontece. Recorremos inicialmente ao pensamento sistêmico para compreender o que a ausência da presença representa, isto é, o significado de não haver, o peso do vazio. Contrariando a simplicidade de reduzir a inexistência ao conjunto vazio, Bateson (1986) argumenta, através de um novo "estado do olhar", o quanto a ausência de algo pode representar o conjunto cheio de significados, explicações, conceitos.

“A carta que você não escreve, a desculpa que você não pede, a comida que você não coloca para o gato – todas essas podem ser mensagens suficientes e eficazes porque o zero num contexto, pode ser significativo (...)” (BATESON, 1986, p. 54).

Assim, ao dar significado à ausência nos processos de observação e pesquisa relatados em sua obra, o autor nos conduz à possibilidade de refletir em um estudo sobre o que significa o vazio em determinados processos sociais. Especificamente, neste estudo, a ausência de acessibilidade, ou de condições de trabalho para as pessoas com deficiência, mais especificamente, a acessibilidade comunicacional, representa não só a política de uma empresa, a representação cidadã que confere a estes sujeitos, mas também o reflexo dominante de uma sociedade.

Observar aquilo que não existe, ou a sua existência em alguns espaços – em detrimento de outros – representa o que vem sendo pensado, e a forma como uma sociedade acreditou que toda uma parcela de sujeitos poderia ou não fazer, onde tais sujeitos deveriam ou não adentrar, e impunha, de forma unilateral, uma espécie de autorização daquilo que poderiam desenvolver, quem poderiam ser, e onde estavam autorizados a circular.

Desta forma, valemo-nos destas reflexões, à luz de Bateson (1986), para abrir, neste estudo, a unidade de análise do que não foi ou não será visto. A despeito das possíveis críticas, uma vez que a ciência nos exige a comprovação, o teste, parece-nos oportuno discutir com mais profundidade esse comportamento social que aniquila a existência de determinados segmentos ou sujeitos sociais, como se nunca tivessem nascido, ou se ali não merecessem estar, ou ainda, indignos se serem chamados cidadãos. Neste mesmo sentido, entramos em sintonia com Santos (2002, p. 246), a partir do que o autor chama de “sociologia das ausências”, como uma

> investigação que visa demonstrar que o que não existe é, na verdade, ativamente produzido como tal, isto é, como uma alternativa não -crível ao que existe. O seu objeto empírico é considerado impossível à luz das ciências sociais convencionais, pelo que a sua simples formulação representa já uma ruptura com elas. O objetivo da sociologia das ausências é transformar objetos impossíveis em possíveis e com base neles transformar as ausências em presenças.

Desta maneira, as organizações enquanto organismos vivos respondem pelo que fazem, pelo que permitem registrar, pelo que não fazem, e mais ainda, como veremos neste estudo, por aquilo que não têm nenhum interesse em fazer.

Os obstáculos são, portanto, produzidos socialmente, e resultam em uma ausência

de oportunidades, experiências, fazeres, entre tantos outros. Mas o fato de nem sempre serem verificáveis, pois resultam invisíveis, isto é, não existem, não significa que não estejam presentes como uma representação hegemônica de capital, poder, superioridade, cultura, entre outras representações possíveis de serem verificadas a partir destas inexistências.

3. Dimensão Comunicacional no Processo de Inclusão nas Organizações

Consideramos neste estudo a *Dimensão Comunicacional* aquela que contempla os processos comunicacionais do sujeito na organização. O processo de comunicação, segundo Vygotsky (2007) opera mudanças qualitativas na forma e relação do sujeito com o mundo. Assim, para o autor, no desenvolvimento da teoria sócio-histórica, os sentidos da comunicação definem como o homem percebe o mundo e relaciona-se com o mesmo a partir da construção social dos sentidos.

Já as relações que se estabelecem nas organizações constituem um sistema comunicacional que, segundo Kunsch (2003, p. 69), "é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacio namento das organizações com o meio externo". Ademais a autora acrescenta que os processos comunicacionais internos devem estar em sintonia com o sistema social mais amplo.

Destacamos a importância da dimensão comunicacional nas organizações, como um elemento crucial na inclusão das pessoas com deficiência. Observam-se aqui diversos espaços da comunicação organizacional – da comunicação com os diferentes públicos – para que se efetivem de forma acessível e inclusiva.

Para analise desta dimensão, foi necessário verificar se os processos de comunicação previam alternativas inclusivas, isto é, se foram usados formatos acessíveis a leitores de tela nas comunicações virtuais, se havia formatos adaptados (ampliados, em braille, ou pictogramas, entre outros) nas comunicações distribuídas pela organização em murais e outros, se os murais foram colocados a uma altura acessível, se havia alternativa de interprete de Libras para as organizações que se utilizam de comunicadores por alto-falantes, se os vídeos institucio nais assim como os sites e intranet foram pensados e produzidos de forma acessível com legendas e audiodescrição, entre outros.

Interessou-nos atentar se as estratégias de comunicação utilizadas pela organização, como, por exemplo, os eventos, ou materiais produzidos, atendiam critérios de

acessibilidade. Adaptações como estas podem ser implantadas de forma gradativa, mas representam uma grande mudança de paradigma, interferindo nos valores da organização de forma visível, pois não só atenderão à informação daquele sujeito que precisa da comunicação adaptada e acessível, como também ajudarão a formar a cultura dos sujeitos que convivem com tais possibilidades comunicativas.

4. A comunicação e a não-comunicação nas Organizações

No recorte apresentado, trazemos os resultados de três empresas dentre as sete pesquisadas no Estudo.

Inicialmente trazemos uma empresa do ramo calçadista, que cumpre a cota legal de trabalhadores com deficiência. A organização revelou não utilizar intérpretes de Libras, pois as pessoas com deficiência auditiva não sabiam e/ou utilizavam a língua. Ademais, informou-nos sobre os murais que fazem a interface com os trabalhadores com deficiência, os quais não tinham alternativas para um trabalhador cego que compunha o quadro de funcionários. Tal situação foi contornada pelo entrevistado com a justificativa de que, como o trabalhador cego tinha parentes que também eram funcionários da empresa, havia a possibilidade de essas familiares auxiliarem na comunicação. Parece- nos clara uma dificuldade em admitir que, em sendo pessoa com deficiência visual, há sim a necessidade de recursos específicos, que não demandem o desconforto ou impossibilidade de acesso – como, por exemplo, um mural sem adaptação – ou dependência – como no caso de depender da família para obter as informações da empresa.

O entrevistado complementa que a acessibilidade na comunicação "*se dá a partir da necessidade apresentada"*, isto é, para o gestor os processos comunicacionais devem se dar na medida em que se verifique necessidade, e não como uma ação que antevê a inclusão do trabalhador com deficiência na empresa. Nesta direção, o entrevistado relata que o projeto de capacitação em Língua Brasileira de Sinais (Libras) desenvolvido na empresa (para funcionários ouvintes) foi extinto em função de os trabalhadores surdos contratados desconhecerem a língua, pois, em decorrência da realidade socioeconômica dos trabalhadores, estes desenvolvem apenas a leitura labial e mímica: "*muitos PCDs [...] vêm de uma ordem mais carente. Então eles falam muito por mímica e por dramatização"* (entrevistado). Tal exemplo revela o não fazer, pois a extinção da capacitação não foi substituída por outra como a capacitação em Libras dos próprios surdos, por exemplo.

Fica evidente uma situação por deveras acomodada por parte da organização. Ora, se estes trabalhadores advêm de situações socioeconômicas mais carentes, por certo sequer conseguem imaginar alguma realidade diferente na esfera comunicacional, pois já se sentem tão recompensados em estar trabalhando que não imaginam exigir alguma coisa além do que lhes é oferecido. Assim, o que se constitui uma demanda ou necessidade comunicacional? Por óbvio esta organização poderia fazer muito mais neste sentido, mas se a comunicação ainda não é vista como importante em diversas empresas, o que dizer da comunicação especificamente para um público com deficiência.

Por mais paradoxal que possa parecer, esta empresa é destaque em veículos de comunicação e eventos sobre o tema no que se refere ao seu programa de i nclusão, o que nos conduz a alguns questionamentos e reflexões. É fato que, embora tenhamos avanços, ainda há uma longa caminhada neste assunto, mas ser conduzido a exemplo de programa de excelência é o que nos instiga. Provavelmente, o fato de se cumprir as metas numéricas estabelecidas em lei, sem revelar problemas efetivamente graves de discriminação, é o motivo que leva ao destaque da organização.

Outra empresa, de organização familiar, na região de Porto Alegre, defende o processo de inclusão através de um programa[4] cujos pilares são anteriores à obrigatoriedade legal de contratação das pessoas com deficiência. O processo da inclusão nesta organização se estabeleceu com atividades formativas para os líderes e colaboradores, como palestras, seminários, e hoje ainda se sustenta e retroalimenta em atividades desta natureza, atendendo de forma evolutiva as necessidades de informações que vão se apresentando. Na verdade, esta foi a única empresa onde foi possível identificar processos de formação de recursos humanos.

A entrevistada destaca a atuação de monitores que ajudaram a alavancar o programa, além de se estabelecerem como multiplicadores, dando apoio aos trabalhadores com deficiência e disseminando informações sobre a inclusão com os demais colegas. Destaca-se, na fala da gestora, que os pilares inclusivos norteadores da organização constituem os valores da empresa, que anualmente escolhe uma temática para abordar na semana das pessoas com deficiência, trazendo atividades específicas para a organização. Dentre estas atividades, chamou-nos a atenção a atividade sobre preconceito, tendo como base de

[4] O nome do Programa será omitido a fim de evit ar a identificação da empresa e preservar o sigilo da Organização.

discussão a atitude em todos os aspectos da vida do sujeito - e não só no trabalho, refletindo sobre as atitudes inclusivas fora da organização. Aqui, perceberam-se claramente valores de cidadania e a importância deste conceito de forma global no sujeito colaborador.

Tais atividades são consideradas como formação de recursos humanos, e representam um incremento significativo para o processo de inclusão. Observou-se nesta organização um programa de inclusão bastante abrangente, pois, desde o vídeo institucional da fala dos diretores, nos procedimentos, pilares e valores, há um movimento efetivo de inclusão.

Além disso, as pessoas com deficiência trabalham ou trabalharam em diferentes setores da empresa – contabilidade, informática, montagem, jardinagem, recursos humanos e fábrica e são selecionadas de acordo com suas habilidades, demonstrando igualmente uma predisposição para a inclusão efetiva na organização.

A terceira empresa, uma indústria de grande porte, demonstrou preocupação em relação aos processos comunicacionais especialmente sobre a forma de se comunicar com os trabalhadores com deficiência. Sobre a existência de soluções para garantir a acessibilidade da comunicação dentro da organização, nos foram apresentadas algumas adaptações já implementadas pensando na realidade dos funcionários com deficiências.
Entre os recursos mencionados em relação aos profissionais com deficiência visual, por exemplo, a empresa utiliza recursos de audiodescrição do vídeo corporativo, e o envio de informações do dia a dia do trabalho via Whatsapp. Além disso, realizam a transcrição da revista interna (com periodicidade de 2 a 3 meses aproximadamente) em CDs disponibilizando-os aos colaboradores cegos, para que possam ser lidas através de *softwares* leitores de tela.

Em relação aos sujeitos com deficiência intelectual, em função da dificuldade de fixação das informações pelos mesmos, a organização utiliza-se do envio de bilhetes, mensagens via Whatsapp, assim como o estímulo na participação, mais frequente em treinamentos e capacitações com os demais funcionários.

Já para os funcionários com deficiência auditiva, a organização incorporou a presença de intérpretes de Libras nos eventos institucionais, incluindo o acompanhamento ao primeiro dia de trabalho dos colaboradores, a fim de facilitar a inclusão e garantir a compreensão das funções e atividades que serão suas atribuições. Os intérpretes estão presentes também em palestras, treinamentos e capacitações. Outro recurso adotado pela organização para os

surdos foi a legenda escrita no vídeo institucional da empresa.

Nos murais, importante instrumento de comunicação interna desta organização, não foi verificada nenhuma adaptação para as pessoas cegas. Em que pese a informação de que recentes mudanças na comunicação interna haviam tornado os murais mais simples e objetivos para todos, especialmente para as pessoas com deficiência intelectual, esta facilidade não se evidenciou através da observação, pois registrou-se a pouca utilização de imagens e muita informação, o que, de fato, não facilita o entendimento por estes sujeitos[5].

As adaptações nos processos de comunicação revelam uma preocupação em estabelecer uma comunicação inclusiva. Ao propor estas adaptações, pode-se afirmar que a empresa compreende as limitações dos funcionários com deficiência, procurando eliminar as barreiras e instituindo canais de comunicação acessíveis e igualitários.

5. Considerações Finais

O direito à cidadania não deve e não pode ser apenas um texto de Lei, mas sobram-nos questionamentos se a cidadania pode ser exercida com plenitude por um grupo de pessoas – as pessoas com deficiência - que é, na sua maioria das vezes, desconsiderado em diversos ambientes – sociais, organizacionais, educacionais, entre outros. Considerando as adaptações comunicacionais observadas neste estudo, verificamos que estas ainda são limitadas em quantidade e abrangência.

Por certo, devem-se destacar organizações como a empresa familiar que compreendeu que os processos de cidadania e o entendimento da inclusão deveriam englobar todos os campos da vida de seu empregado. Este pensar reflete e desencadeia uma gama de comportamentos em prol de mudanças sociais efetivas, além de revelar o quão importante são os programas de inclusão consistentes para uma mudança social mais abrangente. Aqui, percebemos que ideais não são objetivos distantes, mas possíveis, mesmo dentro do mundo do capital.

O processo de inclusão em determinados espaços revelou-se, no entanto, não necessariamente como um processo igualitário, mas de estrito cumprimento da cota, sem tenham sido dadas ao trabalhador oportunidades nem de somar, tampouco de crescer.

[5] Não foi autorizada pela organização a utilização de imagens/fotografias dos murais, devido à possibilidade de identificação da Organização.

Nestes espaços, a equação nunca terá efetivamente valor enquanto não forem provocadas mudanças culturais efetivas.

Por outro lado, quando observamos todas as mudanças no fazer de uma empresa, desde um repensar da fala do indivíduo, entendemos que o processo dado e aparente não esgota todo o significado e todas as possibilidades que se descortinam em favor dos trabalhadores com deficiência e, por conseguinte daqueles que fazem parte do processo, entendendo este sujeito efetivamente como um cidadão pleno de direito.

Logo, perceber e aplicar a dimensão comunicacional, reconhecendo-a como tão importante quanto a acessibilidade arquitetônica, por exemplo, não representa apenas a possibilidade de inclusão no trabalho de uma pessoa com deficiência, tem muitos outros significados, como a aquisição da autonomia e autoestima desses sujeitos, o incremento da produtividade e a valorização deste segmento da população, a formação de um novo paradigma social, entre outros.

A ausência de acessibilidade social ainda é uma preocupação em organizações que limitam seus olhares à rampas, banheiros e outras pretensas caridades. A insistência em negar o que é direito a minorias, por não se constituírem um grupo numérico significativo, revela uma sociedade que ainda desconhece o real significado da diferença. Em ambos os casos, somos levados a refletir sobre o significado das ausências dentro do contexto social, para além do sujeito e sua relação com a organização em específico. Na condução de nossas observações, percebemos que a acessibilidade, ou a sua ausência, revela a história do nosso entendimento sobre os processos investigados e está necessariamente relacionado ao contexto em que estamos inseridos, isto é, a sociedade. Jogando com palavras e significados, findamos por afirmar que, embora estejamos de fato cientes que estamos muito distantes do ideal, por certo revelar tais processos, ainda que inconscientes, é demonstrar que a consciência adormecida existe, precisa apenas eclodir em um novo processo de construção social, motivo pelo qual continuamos a afirmar que, sim, é possível avançar em processos de inclusão e mudanças culturais efetivas, em busca do direito à cidadania.

Referências

BASTOS et. al. Conceitos e Perspectivas do Estudo das Organizações. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil.** 2.ed. Porto Alegre, Artmed 2014. p. 73 - 108.

BATESON, Gregory. **Mente e Natureza**. Francisco Alves Ed. 1986.

BRASIL, Decreto nº. 129 de 22 de maio de 1991. Promulga a Convenção nº 159, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 maio 1991(a).

BRASIL, Lei nº. 8.213 de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991(b).

BRASIL. Câmara dos Deputados. Legislação brasileira sobre pessoas portadoras de deficiência. Brasília: Câmara dos deputados, Coordenação de Publicações, 2004(a) 446 p.

BRASIL, Decreto nº. 5.296 de 2004. Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 dez 2004(b).

BRASIL, Lei nº 13.146 de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira da Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). 2015.

CONDORCET, B. **Acessibilidade de conteúdo disponibilizado na web**. Núcleo de computação eletrônica, 2006. Disponível em http://intervox.nce.ufrj.br/~bernard/VI_encontro/4_ACESSI.TXT. Acesso em out. de 2010.

DUARTE, C. R.; COHEN, R. A acessibilidade como fator de construção do lugar. In: ORNSTEIN, S. W.; ALMEIDA PRADO, A. R. de; LOPES, M. E. (Orgs.) **Desenho Universal**: caminhos da acessibilidade no Brasil. São Paulo, Annablume, 2010. p. 81-94.

ELALI, G. A.; ARAÚJO, R. G. de; PINHEIRO, J. Q. Acessibilidade Psicológica: eliminar barreiras "físicas" não é suficiente. In: ORNSTEIN, S. W.; ALMEIDA PRADO, A. R. de; LOPES, M. E. (Orgs.) **Desenho Universal:** caminhos da acessibilidade no Brasil. São Paulo, Annablume, 2010. p. 117 - 127.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

MAIA, A. M. C.; CARVALHO-FREITAS, M. N. de. O trabalhador com deficiência na Organização: Um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. *REAd.* **Revista Eletrônica de Administração,** Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 689-718, Dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000300689&lng=en&nrm=iso>. Acesso em set. 2016.

NEVES-SILVA, P. *et. al*. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva**. Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 8, p. 2549-2558, Ago. 2015.

NUNES, L. R. d´O. de P.; NUNES SOBRINHO, F. de P. Acessibilidade. In: BATISTA, C.; CAIADO, K. R. M.; JESUS, D. M. de. (Org.). **Educação Especial**: diálogo e pluralidade. Porto Alegre, Mediação, 2008. p. 269 - 279.

PEREIRA, A. C. C. **Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho e o movimento da cultura organizacional**: análise multifacetada de uma organização. Porto Alegre: UFRGS, 2011. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

PEREIRA, A. C. C.; PASSERINO, L. M. Um estudo sobre o perfil dos empregados com deficiência em uma organização. **Revista Brasileira de Educação Especial**. Piracicaba, SP. vol. 18, n. 2 (abr./jun. 2012), p. 245-264, 2012.

SANTOS, B.de S. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 63, Out. 2002. p. 237-280. Disponível em http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Sociologia_das_ausencias_RCCS63.PDF. Acesso em jul. 2016.

SANTOS FILHO, G. M. Construindo um itinerário histórico do desenho universal: a normatização nacional e internacional da acessibilidade. In: ORNSTEIN, S. W.; ALMEIDA PRADO, A. R. de; LOPES, M. E. (Orgs.) **Desenho Universal**: caminhos da acessibilidade no Brasil. São Paulo, Annablume, 2010. p. 35 - 43.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: Construindo uma sociedade para todos. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 7. ed. São Paulo, Martins Fontes, 2007.

UMA CRÍTICA DA COMUNICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA DO IMAGINÁRIO

Verônica Reis Cristo[1]

Resumo

O presente artigo propõe o diálogo entre estudos recentes do campo da comunicação para a sustentabilidade e referenciais teóricos do telespaço público e da instância da imagem ao vivo, elaborados por Eugênio Bucci. Em nossa análise, a sustentabilidade insere-se em um contexto de supermodernidade, tal qual proposto por Augé, marcado por profundas transformações no tempo, no espaço e no indivíduo. Por isso, este artigo procura refletir, em perspectiva crítica, sobre a comunicação para a sustentabilidade e as noções de esfera pública e telespaço público, deslocamentos de espaço e tempo histórico, signos e construção de sentidos, e fabricação de valor na indústria do imaginário.

Palavras-chave: comunicação organizacional; sustentabilidade; telespaço público; indústria do imaginário

Introdução

Nas últimas décadas, expressões como “sustentabilidade” ou sua principal variante, o “desenvolvimento sustentável”, ganharam grande visibilidade na esfera pública e tem mobilizado ações de Estados Nacionais, empresas privadas e organizações da sociedade civil, com maior ou menor intensidade conforme o momento histórico mundial. Pesquisas sobre o tema vinculam a emergência do debate sobre a sustentabilidade no espaço público contemporâneo a uma série de fatores que incluem, invariavelmente, o crescimento das demandas sociais acerca da preservação ambiental, as intensas negociações políticas entre as nações e os organismos internacionais em torno de uma agenda comum para a sustentação do planeta, e o avanço da pesquisa científica acerca dos limites do crescimento econômico e dos seus efeitos no meio ambiente.

[1] Mestranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). E-mail: veronica.cristo@usp.br

Este artigo adota como ponto de partida a hipótese de que a modernidade ainda não está superada, tal qual sugerem muitos dos teóricos da pós-modernidade. Ao contrário, vive-se a época da supermodernidade, tal qual formulada por Marc Augé no livro *Não-Lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*, em que o antropólogo rejeita o termo pós-modernidade por acreditar que tal ruptura inexiste na sociedade contemporânea. Na análise de Augé, a supermodernidade é marcada pelos excessos: a superabundância factual, com uma hiperconcentração de agoras e uma sensação de aceleração do tempo histórico; a superabundância espacial, com a existência de vários não-lugares ou lugares de trânsito que se misturam e interpenetram; e a individualização das referências, em que cada indivíduo detém um amplo conjunto de referências simultâneas, as quais, apesar da diversidade, não apresentam radicalismos, ou seja, em que o todo permanece relativamente homogêneo (AUGÉ, 2000, 16-22). Tais conceitos serão referências importantes para as análises que se seguirão no decorrer deste artigo.

Qual seria o lugar (ou o não-lugar) ocupado pela sustentabilidade neste contexto? Como a questão da sustentabilidade é tratada na indústria do imaginário? Como a sustentabilidade é representada no telespaço público? Seria a sustentabilidade uma demanda social concreta e expressa na opinião pública? Para refletir sobre estas questões, este artigo irá abordar alguns elementos essenciais para entender a sustentabilidade na sociedade contemporânea, a partir de referenciais teóricos do telespaço público e da instância da imagem ao vivo, conforme elaborados por Eugênio Bucci em sua tese de doutorado (BUCCI, 2002) e, posteriormente, em diversos outros artigos (BUCCI, 2005, 2006, 2009, 2010) e ao longo da disciplina *Fabricação de valor no imaginário: uma crítica da comunicação*, do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. Também são referências para este trabalho as concepções de esfera pública e opinião pública de Jürgen Habermas e Walter Lippmann, a perspectiva de Ferdinand de Saussure para signo, significado e significante, os conceitos de Karl Marx para valor de troca e valor de uso e a percepção de sociedade do espetáculo, de Guy Debord.

A sustentabilidade na esfera pública contemporânea

Conceito bastante explorado em estudos comunicacionais, o espaço público (ou esfera pública[2]) é entendido aqui como um espaço social pelo qual os sujeitos podem se constituir e agir no mundo, numa perspectiva habermasiana. Não se trata, pois, de um espaço físico específico e não pode ser dominado nem pelo Estado ou por uma organização em particular. Ainda de acordo com Habermas, a esfera pública é um espaço irrestrito de comunicação e deliberação pública, que se configura como uma rede de comunicações de conteúdo, tomadas de decisão e opiniões, e é gerada, sobretudo, pelo agir comunicativo (HABERMAS, 1992, p. 92-93). A esfera pública não é especialista em nenhuma questão em particular: pertencem a ela as questões sobre a política, a religião e a ciência, e, consequentemente, as questões da sustentabilidade.

Seria então a sustentabilidade uma demanda social expressa na esfera pública? É recorrente na literatura sobre o tema a visão de que as discussões acerca da sustentabilidade começam a mobilizar a opinião pública de Estados nacionais a partir da repercussão, nas décadas de 1960 e 1970, de publicações científicas[3] que mostram os efeitos do crescimento econômico no meio ambiente. Contudo, o assunto ganha de fato escala global a partir das conferências organizadas pelas Nações Unidas, “principais marcos históricos em relação ao tema” (FERNANDES, 2014, p. 66). À época, a ideia de desenvolvimento estava fortemente vinculada à reabilitação econômica das nações, em período marcado pelo pós-guerra e pela necessidade de combate à fome. Assim, o envolvimento de novos atores no debate público sobre a sustentabilidade do planeta é um fenômeno que se verificaria mais intensamente apenas anos mais tarde, quando o assunto ganha maior projeção na mídia.

Na esfera pública reside a opinião pública, por meio da qual “a faz a intermediação entre o Estado e as necessidades da sociedade” (HABERMAS, 1984, p. 86). Trata-se de uma entidade difusa, intangível e, muitas vezes, imaterial, por meio da qual a sociedade expressa aquilo que demanda ou rejeita. Enquanto campo intermediário, a opinião pública

[2] Neste artigo, as expressões “esfera pública” e “espaço público” serão utilizadas como termos equivalentes.
[3] É o caso de *Silent Spring* (1962), de Rachel Carlson, *This Endangered Planet* (1971), de Richard Falk, e os livros de Garret Hardin, que chegaram a mobilizar parcialmente a opinião pública americana (MOYA, 2016, p.85)

insurge contra a lógica e agenda próprias do Estado e do capital, tornando, pois, a esfera pública o lugar por excelência da sustentabilidade, onde irá negociar e legitimar sua presença na sociedade.

Segundo Habermas, a opinião pública parte da crença democrática de que os homens e mulheres têm interesse nos assuntos públicos, buscam informações sobre fatos e opiniões de diferentes fontes para então julgar e opinar sobre tais assuntos, baseados em argumentos racionais. No Iluminismo, a opinião pública indicaria a inclinação de toda uma sociedade, postulado este que, posteriormente, será questionado por estudiosos do assunto. É o caso de Walter Lippmann, que rejeitava a ideia de uma opinião pública esclarecida e global, produto da opinião expressa livremente dos cidadãos, uma vez que não seria possível a todos opinar igualmente sobre as questões públicas. Segundo Lippmann (2008), a opinião pública é produto da ação de grupos de interessados ou de pessoas agindo em nome de grupos, uma vez que o sujeito não tem acesso direto à realidade, a qual ele chama de “mundo exterior”, e sim à representação desta realidade, que ele denomina de “imagens das nossas cabeças”. “As imagens na cabeça destes seres humanos, a imagem de si próprios, dos outros, de suas necessidades, propósitos e relacionamentos, são suas opiniões públicas” (LIPPMANN, 2008, p. 40).

Com a expansão dos *mass media*, a esfera pública também se expande. O espaço público, posto pela instância da imagem ao vivo, torna-se telespaço público, que passa abrigar temas como a política, religião e, novamente, a sustentabilidade. Observa-se, por exemplo, nas décadas de 1990 e 2000, que a questão ambiental começa a ganhar maior espaço no debate público, impulsionada pela cobertura da imprensa no exterior e também no Brasil, principalmente dos acordos e conferências internacionais, como a Rio 92 e Rio+20. Para Bucci, no telespaço público, os temas de interesse coletivo formam um agenda comum, identificada por cidadãos de todo o mundo, que ultrapassa as fronteiras nacionais e reveste-se de pauta transnacional. “Embora a palavra, escrita ou falada, exerça aí uma função imprescindível, o que os unifica é a instância da imagem ao vivo” (BUCCI, 2009, p. 70).

Ao contrário de Habermas, para quem a esfera pública se desenvolve fora do Estado e do mercado, Keane defende que as esferas públicas, fragmentadas, podem se desenvolver em vários domínios da sociedade civil, do mercado e do Estado, de modo a "aumentar seu poder utilizando-se de certos meios de comunicação para limitar e controlar os espaços nos quais seus súditos vivem" (KEANE, 1996 *apud* ALMEIDA, 1999, p. 10).

Bucci, contudo, faz ressalvas quanto às teorias de manipulação da opinião pública. Para o pesquisador, a manipulação está presente, mas não controla o telespaço público, pois, em sua análise, a opinião pública não é passível de ser fabricada, ao contrário, "se ordena segundo tensões inconscientes" na forma de "relações dialógicas assimétricas, nas quais se verificam todas as formas de manipulação, mas as manipulações não o controlam nem o contêm" (BUCCI, 2006, p. 2). Benkler reforça esta posição ao dizer que "a esfera pública interconectada não é feita de ferramentas, mas das práticas de produção social que as ferramentas possibilitam" (BENKLER, 2006, p. 219). Para o autor, uma esfera pública interconectada permite que os indivíduos emitam mais opiniões de maneira que os meios não conseguem controlar.

A sustentabilidade no telespaço público

O espaço público, ou telespaço público, concebido e modificado pelos meios de comunicação de massa, é fortemente influenciado pelo modo de produção capitalista e pela lógica do desejo, com grande apelo ao entretenimento e em detrimento do método jornalístico. Nesse sentido, a tomada de decisão não passa pela razão, mas, na verdade, é orientada pelo desejo, assim como a própria construção do espaço público. Para Bucci, os meios de comunicação de massa são avessos à livre manifestação de ideias e não irão estimular a livre formação da opinião pública. "É por isso que se dirá, a partir daí, que a esfera pública perde seu potencial crítico" (BUCCI, 2009, p. 14).

O principal elemento de transformação do espaço público é a instauração da instância da imagem ao vivo, que mudou a forma de representar do mundo. Para Bucci, o telespaço público e a instância da imagem ao vivo emergem com a popularização da televisão; a internet e as novas tecnologias se configuram como "a disseminação multifacetada da imagem ao vivo" (2006, p. 5), aprofundando as suas características, e

modificando ainda mais a forma como são registrados os fatos e constituídas as narrativas sobre a realidade.

Neste contexto, Bucci (2006) enumera cinco deslocamentos históricos de tempo e espaço que modificam as concepções de espaço público, os quais, para fins deste artigo, busca-se dialogar com a questão da sustentabilidade. O primeiro deslocamento é que o telespaço público não tem sua materialidade em locais físicos, sendo substituída pela tela eletrônica. Que a sustentabilidade deve ir além das fronteiras dos Estados nacionais, devendo ser pensada como uma questão planetária, isso já é uma questão recorrente na literatura sobre a temática. O que se verifica com a teoria sobre o telespaço público é que a sustentabilidade deve ir além do próprio espaço físico, uma vez que o espaço social foi ampliado pelos meios de comunicação de massa.

O segundo deslocamento é "o abandono da utopia do consenso em favor da ordem anárquica do conflito" (BUCCI, 2006, p. 2), ou seja, o telespaço público abrange diferentes polos de conflito, e não a busca pelo entendimento, ainda que ele possa existir. Neste ponto, é recorrente nos estudos sobre sustentabilidade o papel a ser exercido pelos comunicadores no sentido de esclarecer conceitos relativos[4] à sustentabilidade, considerados fundamentais na construção de uma consciência global favorável ao desenvolvimento sustentável. Seria possível pensar em construir uma conscientização coletiva no telespaço público fragmentado em diferentes pontos de conflito? Seria o caso de pensar na radicalização de discursos e práticas da comunicação para a sustentabilidade no telespaço público? São questões que os pesquisadores de comunicação devem refletir sobre este deslocamento espacial.

O terceiro deslocamento diz respeito ao esvaziamento do significado em favor do significante. No telespaço público, o sentido tem menos importância do que o significante e a imagem se configura como uma linguagem universal, com predomínio da linguagem da televisão. Seria este o motivo central para a dificuldade de conceituação do significante "sustentabilidade" na opinião pública? No senso comum, o desenvolvimento sustentável é frequentemente vinculado à preservação do meio ambiente; contudo, para os

[4] Ver manual do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), de 2010.

pesquisadores da área, a sustentabilidade também é uma referência para o desenvolvimento econômico e social (ELKINGTON, 2011). A definição mais conhecida (ainda que pouco conhecida do público) foi estabelecida pelas Nações Unidas, na década de 1980: desenvolvimento sustentável “é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades” (CNUMAD *apud* MOYA, 2016, p.103).

O quarto deslocamento se refere à falência do sujeito dito racional e o predomínio do inconsciente e das preferências de consumo do público. A dicotomia entre desenvolvimento e sustentabilidade e a insuficiência do modelo econômico vigente para a preservação do planeta é apontada por pesquisadores (BOFF, 2013; LEFF, 2009; SACHS, 2007) e organizações da sociedade civil. Neste ponto, o discurso do consumo consciente da sustentabilidade, baseado em argumentos racionais e embasamento científico, encontra forte opositor: uma lógica oriunda do mercado, que evoca o consumo irracional e orienta inclusive as manifestações coletivas na esfera pública. Por fim, o quinto deslocamento infere que o telespaço público não tem qualquer pretensão à unidade; é fragmentável e fragmentado. Os espaços públicos são plurais, mais ou menos instantâneos, o que significar dizer que temas universais, tal qual a sustentabilidade, perderiam força, dificultando políticas globais e reforçando o potencial de ações locais.

O telespaço público tem duas características fundamentais: a ubiquidade (estar em todo lugar) e a instantaneidade (estar o tempo todo), modificando as noções de tempo e espaço. A instância da imagem ao vivo é uma instância de permanência initerrupta, em que os acontecimentos se dão em um gerúndio infinito. Para Bucci (2006, p. 5), “a informação e a formação da opinião pública acontece hoje através de veículos que se encontram em um patamar tecnológico superior, o patamar do aqui-e-agora”. É a circulação que define o espaço, que passa a ser constituído por uma rede de conexões. Nesse sentido, o espaço é esvaziado de sua materialidade, em que o não-lugar é o lugar de passagem, seguindo uma lógica própria da exposição (vitrine) e circulação de mercadorias. Assim, são os locais de trânsito que passam a organizar o espaço e a mobilidade se torna regra. A internet, por sua vez, revela-se como o grande não-lugar de circulação virtual de mercadorias e demandas de consumo. E, nesse sentido, a modernidade acontece para fora, não está

circunscrita a um lugar, e inaugura uma cultura mundial. E a cultura mundial é a cultura da sociedade de consumo (BUCCI, 2006). Se assim o for, qual seria o lugar da sustentabilidade na sociedade contemporânea?

Imagem e significação da sustentabilidade

Na instância da imagem ao vivo, ver é conhecer. É o olhar que promove o ordenamento do visível. “É na imagem e pela imagem que as verdades do nosso tempo são feitas e desfeitas. Ferir a imagem é, em alguma medida, ferir a verdade” (BUCCI, 2009, p. 1). Bucci explica ainda que esta é uma civilização que “terá em seus olhos o principal critério de verificação da verdade” (2009, p. 5), o que faz uma foto ser mais crível do que uma figura ou um vídeo valer mais do que um texto. Nesse sentido, assim como as primeiras imagens do buraco da camada de ozônio divulgadas pela NASA em 1987 fizeram o mundo finalmente crer na possível finitude do planeta, a sustentabilidade não será tida como verdade enquanto não for visível aos olhos da audiência do telespaço público, pois “fora do olhar não há mais verdade possível” (2009, p. 2). Diante disso, cabe perguntar: o discurso da sustentabilidade precisaria ser adequado ao suporte material da instância da imagem ao vivo para efetivamente ser visto no debate público?

Na indústria cultural, olhar é também trabalhar, é atribuir valor: “olhar é trabalhar, menos no sentido biológico ou fisiológico, e mais no sentido social. No sentido cultural e econômico: o olhar constrói o sentido e o valor da imagem” (BUCCI, 2010, p.2) em todas as esferas da vida social. Na sociedade do espetáculo, é necessário atrair o olhar para ter a significação do objeto de desejo, que, por sua vez, é o que mantém a indústria do imaginário. E, para ter significação, o discurso precisa, em primeiro lugar, ser visto.

Com a expansão da esfera pública, observa-se o predomínio da imagem como linguagem comum a todos, pois, diferentemente da escrita, a imagem não depende do letramento. A imagem é uma referência constante do homem contemporâneo (o símbolo de reciclagem é, por exemplo, uma referência internacional), e, mesmo sem se configurar como uma língua em sentido estrito, exerce uma função comunicativa e tem papel essencial na construção de significações no telespaço público. “O que a distingue na indústria da

nossa era, porém, que se vale do olhar como trabalho, é que ela passou a atuar prioritariamente como linguagem e índice de valor" (BUCCI, 2010, p. 25).

A imagem tem como característica o fato de não se esgotar no fato; ela faz o fato ecoar de forma initerrupta e gerar novos efeitos pela instância da imagem ao vivo (a tragédia de Mariana, após o rompimento de uma barragem da mineradora Samarco, pode ser revivida inúmeras vezes pela repetição das imagens do desastre). Ou seja, o que está ao vivo não é o fato em si mesmo, mas a instância – este lugar social abstrato – a representação do fato.

Saussure enxergava a linguagem e a língua para além da gramática formalista, identificando seu aspecto social e comunicativo. A língua é, na definição de Saussure, uma convenção ou um sistema de signos adotado por um corpo social para o exercício da comunicação. E, para Habermas, não há comunicação sem a razão. A razão é uma pré-condição para o sujeito se expressar no espaço público uma vez que os argumentos racionais são necessários para o entendimento mútuo dos cidadãos. Dessa forma, a democracia só existiria se o público fosse capaz de um julgamento racional, baseado em fatos e opiniões. Contudo, para Bucci, na instância da imagem ao vivo, o processo comunicativo independe da razão; a despeito dela, os processos comunicativos acontecem entre os sujeitos, que continuam a julgar e tomar decisões. Sob a lógica do espetáculo, a informação se afasta tanto da razão que perde sentido.

Falta de sentido é tema recorrente quando o assunto é a comunicação da sustentabilidade. Baldissera (2009) aponta as intenções na apropriação e uso do termo "sustentabilidade" pelas empresas com vistas a ganhar a simpatia da opinião pública, gerar capital simbólico e neutralizar possíveis críticas. "De modo geral, acredita-se que a sociedade e suas organizações encontram-se distantes de compreender a significação contemplada pela noção de sustentabilidade" (BALDISSERA, 2009, p.38). Na prática, observa-se que tal polissemia e profusão de discursos e sentidos tem provocado o aumento da incerteza em relação às informações sobre sustentabilidade divulgadas pelas empresas e Estados nacionais.

Bucci (2009) discute a verdade dos fatos, sob a ótica do jornalismo, que deve estar amparada em três aspectos fundamentais, descritos aqui a partir do tema da sustentabilidade: em primeiro lugar, ser passível de ser enunciada e com argumentos possam ser verificados por qualquer um. Em segundo lugar, a verdade sobre o jornalismo, tal qual a sustentabilidade, deverá ser transitória, modificando-se com o tempo, e renovada a cada descoberta. A verdade sobre a sustentabilidade não chega a envelhecer na velocidade da notícia, mas sim, é modificada pela ação humana no mundo e na história. Por fim, a verdade sobre a sustentabilidade deve compartilhar uma base comum de informações e adequar a linguagem aos acontecimentos comuns.

Enquanto signo de Saussure, a sustentabilidade é significante e significado que sofre variações ao longo do tempo histórico. É um significante que busca se fixar no imaginário coletivo. “O termo sustentabilidade é da qualidade do polissêmico, empregado para designar diferentes ideias e intenções” (BALDISSERA, 2009, p.37). O autor acredita ser papel dos comunicadores superar as incertezas quanto à sustentabilidade e colaborar com a “alfabetização ecológica (ecoliteracy)” da sociedade como um todo. Contudo, na sociedade do espetáculo, observa-se que o debate público da sustentabilidade se perde em meio a uma polifonia discursiva que traz poucos fatos e argumentos esclarecedores para o cidadão. Nesse sentido, a comunicação para a sustentabilidade não pode perder de vista a existência dos fatos (a camada de ozônio está comprovadamente deteriorando) em meio a profusão de narrativas, devendo “oferecer aos públicos os elementos para o entendimento racional do que o ideal de ser o entendimento propriamente dito” (BUCCI, 2009, p. 11), mantendo em comum com o jornalismo o discurso crítico ao espetáculo.

Fabricação de valor da sustentabilidade

A fim de entender o conceito de valor na indústria do imaginário, Bucci resgata dois conceitos desenvolvidos por Karl Marx: o valor de uso e o valor de troca. Ele explica que, com a expansão dos meios de comunicação de massa, a relação industrial modificou-se e a mercadoria não precisa necessariamente de um suporte físico. A indústria não produz somente bens materiais; hoje, ela também constrói sentidos. Na indústria do imaginário, o valor de troca – que faz com que as mercadorias se tornem permutáveis e comparáveis entre si – corresponde, além do trabalho incorporado na mercadoria, ao valor da imagem

da mercadoria, que é maximizado pelas ações do marketing das empresas. “Vivemos agora, efetivamente, um tempo em que a linguagem se converte em chão de fábrica: os signos são gerados na relação de produção (na indústria do imaginário) e se voltam, como mercadorias, para o mercado do imaginário” (BUCCI; VENÂNCIO, 2014, p. 152). A representação imaginária, portanto, passa a ser regida pelas relações produtivas, o que significa que a fabricação de signos se vincula a lógica de mercado assim como o próprio consumo desses signos. Tudo o que a indústria fabrica é hoje objeto de desejo na indústria do imaginário.

O desejo e a noção de sujeito faltante também são centrais na teoria sobre a fabricação de valor na indústria do imaginário. Segundo Bucci, o consumo da mercadoria tem sua raiz no desejo do sujeito insconsciente e faltante, que se sente incompleto o tempo todo. “Faltantes de quê? Na Teoria Psicanalítica, somos todos faltantes da permanência do gozo” (BUCCI; VENANCIO, 2014, p. 149). Assim, falta ao sujeito o valor de gozo, o qual, na contemporaneidade, é inscrito na mercadoria e fabricado pelo espetáculo. O valor de gozo compõe hoje grande parte do valor de troca na superindústria do imaginário: o trabalho intangível, o design e a criatividade são alguns exemplos.

O sujeito inconsciente não deixa de agir e se permite conhecer apenas em fragmentos, como parte do discurso concreto, expresso na linguagem. Ou seja, tanto o sujeito quanto a indústria não sabem o que falta ao sujeito inconsciente: só sabem que algo está faltando e que desejam preencher. A busca pelo objeto de desejo nunca cessa e a oferta de mercadorias não diminui. O desejo não se encerra, portanto, na aquisição do objeto desejado: o residual do gozo é suporte para que o desejo se reestabeleça novamente. Nesse sentido, a mercadoria corresponde a função de gozo imaginário, que só se realiza como promessa e jamais se concretiza por completo.

O capitalismo se apropria, portanto, da representação que tem lugar no imaginário para submetê-la à lógica de mercado. A sustentabilidade é um exemplo deste fenômeno: no final da década de 1990, intensificam-se no Brasil as ações de empresas que procuram conciliar o desenvolvimento econômico com os princípios de sustentabilidade. Contudo, se na literatura sobre o tema, o conceito de sustentabilidade está ligado a uma revisão

completa do modelo de negócio, tendo em vista encontrar o equilíbrio social, econômico e ambiental por meio de ações de longo prazo em benefícios às gerações futuras, na indústria, a sustentabilidade ganha novo sentido: está ligada a ações locais ligadas à inovação tecnológica e otimização dos processos produtivos internos, as quais, por sua vez, beneficiam, sobretudo, às próprias empresas. Sob a lógica do mercado, a sustentabilidade é resignificada e passa a ser identificada por aspectos do "ciclo de vida de produtos, cadeias produtivas, serviços e funções dos negócios na sociedade" (SMITH, 2015, p. 39).

Sob a ótica do desejo, a ordem do imaginário se constrói pelas significações materializadas em imagens. O produto da indústria do imaginário transporta a imagem e faz o indivíduo preencher lacunas, sentir, identificar-se a si mesmo e ao outro. O sujeito necessita da mercadoria para atribuir a si mesmo significado, o que se realiza na relação com o outro, ou seja, quando o próprio sujeito se vê nos olhos do outro. Sob esta perspectiva, as escolhas de consumo sustentável também carregam valor identitário: escolher produtos que priorizam o uso de ingredientes naturais ou orgânicos, embalagens recicláveis ou biodegradáveis, ausência de derivados de petróleo nas formulações ou a não-realização de testes em animais, revelam ao indivíduo que tipo de pessoa ele é. E a linguagem será o tecido pelo qual esta relação com o outro e, consequentemente, o próprio sujeito se constitui.

Nesse processo, o olhar é fundamental para a construção de signos visuais e aporta valor à mercadoria, que, por sua vez, aporta o valor faltante no sujeito. A mercadoria torna-se, sobretudo, um signo, que fala ao desejo e não a necessidade. E, para ser passível de significação, a imagem da mercadoria deve ganhar o imaginário e constituir sentidos. Observa-se, por exemplo, o crescimento do número de embalagens que atribuem características sustentáveis a seus produtos. Segundo pesquisa recente promovida pelo Instituto Market Analysis (2015), de 2010 a 2015, a quantidade de produtos que se autodeclaram "verdes" cresceu quase cinco vezes. Desse total, apenas 15% dos apelos ambientais são baseados em certificações legítimas.

Ao ter associado ao seu produto o significante “sustentável”, a indústria incorpora maior valor de troca à mercadoria – independente de qual seja o valor de uso – e alimenta o imaginário com a ideia de “consumo sustentável”, que fala tanto ao desejo (“eu preencho com o consumo de mercadorias aquilo que me falta”) quanto a razão (“mas eu o faço de forma *consciente* e sem prejudicar ao planeta”). Nas decisões de consumo sustentável, o paradoxo entre a necessidade e o desejo inconsciente é uma constante, contudo, para o sujeito, esse aparente conflito não se revela: o sujeito faltante enxerga somente o valor de uso (aquele que autoriza o valor de gozo) e não o valor de troca. A indústria do imaginário obstrui o sujeito a reconhecer o desejo com a ideia de merecimento. O consumidor sustentável torna-se um consumidor de ilusões: ao consumir um produto sustentável, preenche um desejo de contribuir para o meio ambiente, quando, na verdade, reproduz a indústria do imaginário.

Considerações finais

Enquanto tema de discussão da esfera pública, a sustentabilidade surgiu de tentativas de políticas de Estado globais, ganhou visibilidade com entidades não governamentais e, assim como a ciência e a política, se inseriu na lógica do espetáculo. Conceitualmente, a sustentabilidade vai na contramão do culto à imagem da mercadoria, que hoje configura-se como novo estímulo ao processo de acumulação e reprodução do capital. Contudo, a indústria do imaginário se apropriou do conceito de sustentabilidade, modificando-o para adequá-lo ao seu próprio modo de produção e o revestiu com ações de marketing verde, simulando a própria transparência e criando maior valor de troca para as mercadorias que vende.

Porém, de tempos em tempos, a razão que se esvai no espetáculo é resgatada e emergem notícias que revelam o paradoxo de teoria e prática de inúmeras empresas autodeclaradas sustentáveis: são recorrentes as empresas ditas responsáveis que ganham as páginas dos jornais em denúncias de esquemas de corrupção, envolvimento com trabalho escravo e desastres ambientais. Nesse sentido, a instância da imagem ao vivo faz parecer que a televisão e, mais recentemente, a internet, são o palco do mundo, e que a vida só existe nas narrativas por elas contadas, mas são nas contradições entre discurso e

realidade que percebemos que elas não são o mundo em si. Afinal, uma vez tornadas públicas, a linguagem e a língua fogem do controle de quem as criou e o telespaço público não pode determinar a história.

Cabe ressaltar que a internet ainda não tem seu lugar definido na história; e opinião pública, sob os efeitos da instância da imagem ao vivo, está em processo de mudança. Produções colaborativas no espaço público não tem hoje uma forma definida – o que na prática se observa pelos diversos projetos de regulamentação em trânsito no Congresso Nacional, dos aplicativos de transporte ao marco regulatório da economia colaborativa. São desdobramentos que afetarão profundamente o debate público sobre as iniciativas de sustentabilidade nos próximos anos.

Por fim, pensar a comunicação para a sustentabilidade na sociedade contemporânea é um desafio que passa pelo resgate da razão como elemento central do debate na esfera pública. A comunicação para a sustentabilidade não precisa estar necessariamente ao vivo para ser verdadeira, ela precisa fornecer informações esclarecedoras e, tal qual o jornalismo, dar luz a fatos obscuros, então desconhecidos da opinião pública, para que possam exercer a democracia e julgar, opinar e, por fim, decidir.

Referências

ALMEIDA, J. Mídia, Opinião pública ativa e esfera pública democrática. In: IV Congreso Latinoamericano de Ciencias de la Comunicación, 4, 1999, Cochabamba. **GT de Comunicación, Médios de Difusión y Política**. Bolívia: Cochabamba, 1999, p. 1-20. Disponível em <www.eca.usp.br/associa/alaic/Congreso1999/3gt/Jorge%20Almeida.rtf > Acesso em: 29 dez. 2017

AUGÉ, M. **Los "no lugares" – espacios del anonimato**: una antropología de la sobremodernidad. Barcelona: Editorial Gedisa, 2000

BALDISSERA, R. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, M. K. e OLIVEIRA, I. de L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

BOFF, L. **Sustentabilidade:** o que é: e que não é. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

BUCCI, Eugênio. **Sobre ética e imprensa**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000

_____. **Televisão objeto: a crítica e suas questões de método**. 2002. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo.

_____. Ubiquidade e instantaneidade no telespaço público: algum pensamento sobre a televisão. **Revista Caligrama**, São Paulo, v. 2, n. 3, 2006. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/caligrama/article/view/64692. Acesso: 29 dez. 2017

BUCCI, Eugênio. Em torno da instância da imagem ao vivo. **Matrizes**, São Paulo, ano 3, n.1, p. 65-79, 2009

_____. Informação e guerra a serviço do espetáculo. In*:* _____. **A imprensa e o dever de liberdade**. São Paulo: Contexto, 2009, p. 63-90

_____. Um preambulo: o "raio visual" ou as memórias da infância. In*:* NOVAES, A. (org.). **Mutações: a experiência do pensamento**. Rio de Janeiro: Agir Editora Ltda.; São Paulo: Edições SESC, 2010, p. 289-321.

_____. Aquilo do que o humano é instrumento descartável: sensações teóricas. In*:* NOVAES, A. (org.). **A condição humana: as aventuras do homem em tempos de mutações**. Rio de Janeiro: Agir Editora Ltda.; São Paulo: Edições SESC, 2009, p. 375-394.

_____. O espetáculo e a mercadoria do signo. In: NOVAES, A. (org.). **Muito além do espetáculo**. São Paulo: SENAC, 2005, p. 218-233

_____; VENÂNCIO, R. D. O. O valor do gozo: um conceito para a crítica da indústria do imaginário. **Matrizes**, São Paulo, ano 8, n.1, p. 141-158, jan-jun. 2014.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. Disponível em: http://cebds.org/wp-content/uploads/2014/02/Guia-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.pdf. São Paulo, 2010. Acesso em: 15 jul. 2017

DANCOSKY, A. K.; RENÓ, D. Opinião Pública, Autonomia (Relativa) e um Novo Contexto Tecnológico: uma Discussão sobre Jornalismo Especializado em Tecnologia. RAZÓN Y PALABRA – Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación, n. 87, p. 1-12, jul-set 2014. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/135510/ISSN1605-4806-2014-01-87-01-11.pdf;sequence=1> Acesso em: 29 dez. 2017

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade - canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2011.

FERNANDES, B. **Planejamento Estratégico de Comunicação para o Licenciamento Ambiental no Estado de São Paulo**. 2014. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HABERMAS, J. **Direito e Democracia**: entre facticidade e validade. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1992.

KUNSCH, M. M. K.; MOYA, I. M. da S. Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas: principais resultados da pesquisa empírica. In: Congreso Latinoamericano de Investigadores de Comunicação, 12, 2014, Lima. **GT 2 – Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**. Lima: PUCP, 2014. p. 1-23. Disponível em: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Krohling-Kunsch-da-Silva-Moya.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

LEFF, E. **Ecologia, Capital e Cultura – A territorialização da racionalidade ambiental**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2009.

MARQUES, Francisco Paulo Jamil Almeida. Debates políticos na internet: a perspectiva da conversação civil. **Opinião Pública**, Campinas, SP, v. 12, n. 1, p. 164-187, out. 2015. ISSN 1807-0191. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/op/article/view/8641225/8737>. Acesso em: 29 dez. 2017.

MEDEIROS, M. F. Eixos emergentes na proposta habermasiana e a possibilidade da ação pedagógica crítica e reflexiva. **Educação e Filosofia,** Uberlândia, v. 8, n. 15, p. 49-66, jan./jun. 1994. Disponível em <http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/viewFile/1052/954>. Acesso em: 29 dez. 2017.

MOYA, I. M. da S. **Crítica do discurso da sustentabilidade global: a comunicação como estratégia possível**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SMITH, V. P. B. **Comunicação, governança e sustentabilidade: como desenhos de interação influenciam o engajamento de empresas com stakeholders**. 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo.

O PAPEL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO FORTALECIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Maria José da Costa Oliveira[1]
Silvana Maria Nader[2]

Resumo

Este artigo aborda o papel das relações públicas no empreendedorismo social, tendo por base a teoria sociopsicológica e a teoria crítica. Parte-se da análise sobre a importância que o empreendedorismo social vem adquirindo como alternativa de transformação da sociedade, visando interesses coletivos, o que ocorre, em especial, no contexto democrático e de exercício de cidadania. Nesse cenário, objetiva-se entender a necessidade de estabelecimento de relacionamentos estratégicos, que promovam vínculos efetivos entre os cidadãos, condição considerada *sine qua non* para a constituição de capital social, capaz de ressignificar a lógica capitalista com foco nos ganhos exclusivamente econômicos, para uma vertente mais humana e social. O artigo é resultado de pesquisa bibliográfica que aponta, ao final, a contribuição de relações públicas para o estímulo ao empreendedorismo social.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Relações Públicas; Comunicação; Capital Social; Cidadania.

Introdução

Este artigo trata do papel das relações públicas frente a uma das alternativas de transformação social, o empreendedorismo social, sendo analisado sob a perspectiva das tradições sociopsicológica e crítica (CRAIG, 2007).

A escolha da teoria sociopsicológica é justificada na medida que relações públicas pode ser teorizada como expressão, interação e influência, diante de situação que exige a manipulação de causas de comportamento para alcançar resultados específicos.

A abordagem sob o ponto de vista sociopsicológico também permite refletir sobre o empreendedorismo social, uma vez que esse se alinha com a capacidade das pessoas

[1] Pós Doutora pelo PPGCOM/ECA/USP. Presidente da Abrapcorp gestão 2016-208; Vice-coordenadora do COMPOL – Grupo de Pesquisa em Comunicação Pública e Política – ECA- USP. Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/0379996335080008
[2] Mestre em Psicologia pela PUC-Campinas; Docente da Faculdade DeVry/Metrocamp; Membro do Grupo de Pesquisa LANP/PUC. Lattes: http://lattes.cnpq.br/2086590834239751

em grupos de afetarem umas às outras, sendo que as relações públicas têm muito a contribuir com o processo de interação social.

Vale destacar, porém, que há entre os autores dessa tradição algumas posições diferentes. Allport (1919, apud CRAIG, 2007), por exemplo, argumenta que a unidade essencial de estudo na psicologia social não deve ser o grupo, mas sim o indivíduo em um contexto de grupo. Enquanto isso, Poole (2007) considera que a ênfase atual é no trabalho em equipe, na qualidade, na responsabilidade social e no empoderamento no discurso social, argumentando que os teóricos da comunicação deverão prestar mais atenção aos fenômenos da comunicação em grupo.

Todavia, essas posições diferentes são por nós contempladas, uma vez que a análise parte do indivíduo como empreendedor social, mas se reflete no trabalho em equipe, o que contribui para a constituição de capital social.

Ainda que a tradição sociopsicológica demonstre sua capacidade de embasar nosso trabalho, que tem como objeto de estudo o papel de relações públicas no empreendedorismo social, entendemos que o tema também necessita utilizar como base a teoria crítica, já que relações públicas é uma alternativa para a práxis, exigindo na sua abordagem pensamento crítico, que demonstre o potencial de sugerir caminhos para a ação social e política.

Nesse sentido, ainda que a teoria crítica conte com uma série de abordagens, aqui a consideramos com base nos pensadores da Escola de Frankfurt, já que é nessa perspectiva que se tem como característica maior a ênfase em seus critérios específicos de análise, denunciando a repressão e o controle social. Para os autores que a integram, uma sociedade sem exploração é a única alternativa para que haja justiça, liberdade e democracia, aspectos que são mobilizadores para o empreendedorismo social.

Portanto, ao tratar do tema deste artigo, essa perspectiva se alinha com o mesmo, uma vez que, conforme sintetizado na matriz de Craig (2007), a teoria crítica permite partir de suposições sobre o conhecimento, considerando relações públicas teorizada como reflexão discursiva. Esta se fundamenta sobre a prática da teoria identificada na ideologia presente, na dialética utilizada, na opressão percebida, na conscientização, nas ações de resistência e nas formas de emancipação que ocorrem na sociedade.

Assim, nossa pesquisa considera valores que são determinantes na percepção da formação do cidadão no contexto democrático, tais como liberdade, igualdade e razão, enfatizados na discussão que produz consciência, visão.

Nosso propósito é, dessa forma, fazer uma abordagem teórica, com base nas teorias sociopsicológica e crítica, que passa a ser contemplada a partir de análises sobre conceitos-chave expostos a seguir.

Empreendedorismo Social e Desenvolvimento

O desenvolvimento social é um dos temas mais relevantes do nosso século. A consolidação do capitalismo enquanto sistema político-econômico não trouxe soluções efetivas para os desafios da justiça e inclusão social (BOSE, 2012).

Além disso, a busca pelo crescimento econômico a qualquer custo tem causado danos ambientais ao planeta, alguns dos quais são irreversíveis, caracterizando um mal-estar civilizatório que se materializa na ocorrência do descuido, do descaso e de abandono à nossa casa comum, o planeta Terra (BOFF, 1999).

Por outro lado, devemos reconhecer que nas últimas décadas tem havido mudanças nos campos científico, tecnológico e social e, como consequência, vivemos numa era de transformação global e numa sociedade de informação que envolve complexidade e incerteza (MCINTOSH, LEIPZIGER, JONES, & COLEMAN, 2001; ROMO, 2015).

Para o sociólogo polonês Zygmunt Bauman (1999), alguns de nós se tornam plena e verdadeiramente ‘globais’ enquanto outros se fixam na sua ‘localidade’. O autor afirma não ser possível estar à vontade em um mundo no qual os ‘globais’ dão o tom e fazem as regras do jogo da vida.

Todavia, verifica-se que, à medida que o debate e o pensamento sobre desenvolvimento social recebem recorrentes contribuições das ciências econômicas, sociais e políticas, experiências práticas de soluções para problemas sociais são concebidas, testadas e implantadas diretamente por atores da sociedade civil, não somente por meio da atuação em organizações do terceiro setor, mas também por meio de iniciativas inovadoras que constituem o fenômeno conhecido como Empreendedorismo Social (AUSTIN, STEVENSON, & WEI-SKILLERN, 2006; MELO NETO & FROES,1999).

Essas iniciativas podem, inclusive, envolver as organizações sem fins lucrativos, desde que essas assumam uma postura empreendedora mais arriscada e inovadora na implantação de conceitos e práticas de *marketing*, planejamento estratégico e de sistemas

de análise e controle de gestão necessários para sua sustentabilidade (ROPER & CHENEY, 2005).

Afinal, as transformações e invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas normalmente advêm de processos inovadores, de algo inédito ou de uma nova visão de como reutilizar materiais já existentes. Por trás de transformações e invenções, há os empreendedores: pessoas ou equipes com características especiais, que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, realizam transformações com grande motivação e paixão pelo que fazem (DORNELAS, 2015; FRESE, 2010).

Nas últimas décadas, houve uma ampliação do estudo do empreendedorismo nas ciências sociais especialmente a partir de 1980, com pesquisas voltadas a diferentes concepções teóricas em vários campos de conhecimento (FILION, 1999; GOMES et al.,2013; LANDSTRÖM, 2012).

Para Frese (2010), o empreendedorismo envolve percepção e interpretação do mundo, mas também significa, fundamentalmente, pessoas atuando para mudar o mundo; não somente identificando oportunidades, mas criando novas. Vale (2014) analisa que o conceito e as teorias acerca do empreendedorismo sofreram várias alterações com o tempo, as quais foram reflexo das transformações da própria sociedade, assim como acontece com as palavras, que seguem esse curso da história, surgem ou recebem um novo significado em função do desenvolvimento social ou de uma necessidade específica.

Nesse sentido, o conceito de empreendedorismo social, ainda mais recente, apresenta muitas abordagens. Sua origem está relacionada ao próprio sistema capitalista de produção quando traz a figura do empreendedor como agente econômico, mas com finalidades sociais (MARTIN & OSBERG,2007; NICHOLLS, 2006; SHORT, MOSS, & LUMPKIN, 2009).

Na Tabela 1, é possível verificar que existe uma ampla diversidade de abordagens em relação ao empreendedorismo social, aos empreendedores sociais e às organizações empreendedoras. Fundamentalmente, a inovação e a missão social aparecem como construtos recorrentes.

Tabela 1.
Definições de Empreendedores Sociais em diferentes abordagens

Autor	Definição
Boschee (1995)	São executivos sem fins lucrativos que prestam mais atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão. Esse equilíbrio é o coração e a alma do movimento.
Dees (1998)	Desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, adotando a missão de criar e sustentar o valor social, reconhecendo e buscando incansavelmente novas oportunidades para servir a essa missão, envolvem-se em processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem. Agem corajosamente sem serem limitados pelos recursos disponíveis. Combinam a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina empresarial, inovação e determinação.
Thompson, Alvy e Lees (2000)	Pessoas que percebem onde há uma oportunidade de satisfazer alguma necessidade não satisfeita que o sistema estatal não vai conseguir e que reúne os recursos necessários para fazerem a diferença.
Seelos e Mair (2005)	Criam novos modelos para o fornecimento de produtos e serviços que atendem diretamente às necessidades humanas básicas que permanecem insatisfeitas com as atuais instituições econômicas ou sociais.
Haugh (2005)	Adotam diferentes formatos legais em suas organizações, mas têm em comum os princípios de buscar soluções conduzidas por empresas para atingir objetivos sociais e o reinvestimento de excedente para benefício comunitário.
Peredo e McLean (2006)	Pessoa ou grupo de pessoas que visam a criar valor social por meio de uma combinação de diferentes fatores, como: a) reconhecimento e exploração das oportunidades para criar esse valor; b) emprego da inovação; c) tolerância ao risco; e d) recusa a aceitar limitações dos recursos disponíveis.
Mair e Marti (2006)	Estão focados em processos de criação de valor, combinando recursos de novas maneiras que visam principalmente a oportunidades para criar valor social, estimulando a mudança social ou atendendo às necessidades sociais. Os empreendedores sociais realizam a oferta de serviços e produtos, mas também podem se dedicar à criação de novas organizações.
Mair e Noboa (2006)	Fazem ouso inovador de combinações de recursos para buscar oportunidades que visem à criação de organizações e/ou práticas que gerem e sustentem benefícios sociais.
Weerawardena e Sullivan Mort (2006)	Oferecem valor social por meio da exploração de oportunidades percebidas, aspecto que requer a demonstração de comportamento inovador, proativo e de gestão de risco;seu principal objetivo é construir uma organização sustentável.
Weerawardena e Sullivan Mort (2006)	Os empreendedores em suas organizações sociais devem abordar estratégias de posicionamento de valor, assumir uma postura proativa, oferecer um serviço superior, maximizando a criação de valor social.
Nicholls (2006)	O empreendedor social realiza atividades inovadoras e eficazes que se concentram estrategicamente na resolução de problemas da sociedade e na criação de novas oportunidades para agregar valor social, usando uma variedade de recursos e formatos organizacionais para maximizar o impacto social e trazer mudanças.

Nota: Sistematização das informações realizada pelas autoras.

A difusão do termo empreendedor social na década de 1980 é atribuída a Bill Drayton, fundador da Ashoka[3] (2017). Para a Ashoka (2017), empreendedores sociais são indivíduos que aliam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para realizar transformações sociais de relevante impacto. Por meio da sua atuação, aceleram o processo de mudanças e inspiram outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum.

A organização completou 30 anos de atuação no Brasil em 2016 e acredita que, no empreendedorismo social, os desafios socioambientais são encarados de forma a entender sistemicamente as causas e, a partir disso, os empreendedores buscam apontar tendências e trazer soluções. Como resultado prático surgem novas alternativas e soluções, seja pelo fato de enxergarem um problema ainda não compreendido ou reconhecido pela sociedade ou por identificarem o problema por meio de uma perspectiva diferenciada, criativa e inovadora.

O problema se torna uma ação prática de inovação social que envolve sensibilização, diálogo, mobilização e relacionamento com grupos de interesses diversos. O objetivo é atuar em rede, multiplicar experiências e, em muitos casos, transformar a ideia inicial em política pública, para que possa ganhar capilaridade e, assim, ampliar seu impacto**.**

Nesse caso, portanto, a inovação social se refere às atividades inovadoras motivadas pelo objetivo de atender às demandas sociais, sendo predominantemente difundidas por organizações com propósitos sociais (MULGAN, 2006). Ela surge quando uma nova ideia estabelece diferentes formas de pensar e agir, altera e transforma paradigmas existentes (CAJAÍBA-SANTANA, 2014).

Assim como a Ashoka, há muitas organizações de destaque que disseminam o conceito e a prática do empreendedorismo social como é o caso da *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* na Suíça, *School Social Entrepreneurship* no Reino Unido, o *Canadian Center Social Entrepreneurship* (CCSE) no Canadá e o ISE - *The Institute Social Entrepreneurs* nos Estados Unidos.

Além do apoio técnico e financeiro aos empreendedores sociais selecionados em

[3] Uma organização mundial, sem fins lucrativos, também presente no Brasil e pioneira no campo da inovação social. A organização é reconhecida como uma das seis organizações não governamentais mais influentes no mundo (NGO Adivisors, 2017) e apresenta como visãoglobal de seu negócio: Todos podemos ser agentes de transformação (*Everyone a Changemaker*).

seus programas, as organizações mencionadas afirmam promover a disseminação do conceito e da prática de empreendedorismo social. Em função da importância dessas organizações no fortalecimento da teoria e prática do empreendedorismo social, a Tabela 2 descreve o posicionamento de cada uma delas acerca do tema.

Tabela 2
Empreendedorismo Social sob a ótica de organizações internacionais

Organização	Posicionamento
Found Schwab (Suíça) – http://www.schwabfound.org	Empreendedores sociais são agentes de interface com a sociedade por meio da criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação. São características comuns aos empreendedores sociais: a)apontar ideias inovadoras; b)enxergar oportunidades onde outros não veem nada; e c) combinar risco e valor com critério e sabedoria. Estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático e são motivados pela melhoria de vida das pessoas.
Empreendedorismo Social sob a ótica de organizações internacionais	
SSE – Schoolof Social Entrepreneurship (Reino Unido) – https://www.the-sse.org	Não há um modelo único para empreendedores sociais porque empregam uma gama diversificada de abordagens. São pessoas de diferentes idades, origens, gênero, interesses e especialização que compartilham habilidades empreendedoras para uma missão ou propósito social.
The Canadian Social Entrepreneurship Foundation (Canadá) http://www.csef.ca	Os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras em mudanças em alta escala para os problemas sociais. São ambiciosos, persistentes e não delegam soluções para o governo ou empresas. Encontram o que não está funcionando e resolvem o problema mudando o sistema, compartilhando a solução e persuadindo sociedades inteiras a darem novos passos. São visionários, mas preocupados com a implementação prática de sua visão. Podem surgir de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social.
ISE – The Institute For Social Entrepreneurship (Estados Unidos) – http://www.institute4se.com	Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social). São orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e que estejam disponíveis às pessoas, tornando-as menos dependentes do governo e da caridade

Nota: Sistematização das informações coletadas dos sites das organizações, reorganizada e traduzida pelas autoras.

Diante dos desafios de manter interface com a sociedade, estimular o compartilhamento e buscar a inovação social, é possível vislumbrar a importância a ser dedicada aos estudos e práticas de relações públicas voltadas ao empreendedorismo social, conforme exposto a seguir.

Relações públicas e empreendedorismo social

A partir da abordagem sobre o empreendedorismo social, que visa transformar um problema em ação prática de inovação social, envolvendo sensibilização, diálogo, mobilização e relacionamento com grupos de interesses diversos, fica evidente que relações públicas está na essência do processo e pode ser determinante para o sucesso do empreendimento.

Todavia, as posições críticas a respeito da prática das relações públicas realizadas tanto no âmbito empresarial como político enfatizam que o consumidor, ou o cidadão em geral, é alvo de estratégias que o conduzem a aceitar uma versão da realidade parcial e manipulada. Uma perspectiva que, segundo Gonçalves (2007: 4-8), pode mesmo conduzir à questão sobre se, em última instância, relações públicas e democracia podem coexistir, e, mais do que isso, se relações públicas visa, de fato, o interesse público.

Há, por outro lado, o reconhecimento de que as estratégias e ferramentas de relações públicas contribuem para dar forma à sociedade contemporânea, principalmente se considerarmos o diálogo visto como elemento fundamental da atividade. Para Bowen, por exemplo, essa é a profissão que tem a responsabilidade de promover a compreensão mútua por meio do debate informado e que, por isso mesmo, funciona como “óleo nas rodas da sociedade” (BOWEN, 2005 apud GONÇALVES, 2007:7). Nesse sentido, o papel de relações públicas no empreendedorismo social pode ser visto como latente.

Outros autores como James Grunig e Ron Pearson também defendem os princípios dialógicos das relações públicas. Gonçalves (2007:7) ao citar Pearson, lembra que o autor formulou dois imperativos morais para o estudo das relações públicas através da leitura da ética habermasiana.

Em primeiro lugar, ele defende a manutenção de relações comunicacionais com os públicos como uma obrigação ética inerente à prática organizacional; em segundo, propõe que se melhore a qualidade dessas relações de maneira que elas ampliem permanentemente sua dialogicidade.

A importância atribuída por Pearson à comunicação dialógica vai no mesmo sentido da comunicação simétrica defendida por James Grunig, que desde ‘Managing Public Relations’ (GRUNIG e HUNT, 1984) se afirmou como uma das teorias mais importantes

das relações públicas modernas.

As prescrições morais sobre as práticas profissionais, no entanto, parecem insuficientes para viabilizar que a atividade, como um todo, seja percebida em seu caráter democrático, relacional e inclusivo. Para Seib e Fitzpatrick (2006), “muita da desconfiança nos profissionais de relações públicas deriva da falta de confiança pública nas instituições que eles representam”.

> [...] não se pode apenas tentar melhorar a própria reputação junto do público e das organizações que representam agindo eticamente ao nível pessoal, mas também, e sobretudo, procurando activamente “melhorar a responsabilidade social das suas organizações clientes” [...]. Neste sentido, poder-se questionar se o elevado grau de responsabilidade que é exigido às relações públicas terá tradução fácil na prática. (GONÇALVES, 2007, p.10)

Essa desconfiança nas instituições, deriva da falta de transparência, ética e responsabilidade, seja em relação às organizações do primeiro, segundo e, até mesmo do terceiro setor. Assim, ainda que o empreendedorismo social seja reconhecido como uma alternativa que traz benefícios para a sociedade, precisa garantir o atendimento ao interesse público, prestando contas de suas ações, estimulando a participação dos interessados e o diálogo aberto.

É justamente esse o sentido amplo das relações públicas, fundamentado na promoção da prática democrática dialogada em todos os momentos e espaços, uma vez que a atividade orienta-se pelo estabelecimento de relacionamentos públicos em torno das mais diferentes questões e interesses. Como esse processo indica potencial de conflito, torna-se essencial a busca de formas de conciliação, com a criação e utilização de espaços que podem ser vistos como arenas (presenciais e virtuais), onde as trocas argumentativas sejam realizadas e consideradas.

Nessa perspectiva, podemos afirmar que a efetividade das relações públicas no empreendedorismo social só pode ocorrer se houver conformidade com as práticas democráticas e de exercício de cidadania.

Além disso, como alternativa para o desafio da sustentabilidade, é relevante que o empreendedor social seja orientado para manter forte envolvimento em redes de relacionamentos diversas, fortes habilidades comunicacionais e, dessa forma, consiga estabelecer vínculos numa busca conjunta pela solução dos problemas sociais e

ambientais por meio da troca de informações e compartilhamento de experiências e recursos (DEES,1998; NICHOLLS, 2006, 2010).

Empreendimentos sociais também ocorrem por meio de alianças intersetoriais (FISHER, 2002), que implicam atuação conjunta entre governos em diversas instâncias e as empresas, as associações, as fundações e os institutos privados com finalidades públicas, todos movidos pelo mesmo propósito.

Essa forma de relações públicas, que contribui com o desenvolvimento do trabalho compartilhado, gera capital social, credibilidade, confiança e engajamento da comunidade beneficiária, tornando-se um estímulo ao engajamento nas iniciativas dos empreendedores sociais (BOSE, 2012; SHAW & CARTER, 2007).

Nessa perspectiva, entendemos que relações públicas atua no sentido de tornar promissora a renovação da intervenção social, das oportunidades do mercado de trabalho, da criação de formas alternativas de produção econômica e de participação social e democrática (GODÓI-DE-SOUSA, GANDOLFI, & GANDOLFI, 2011).

Embora os empreendimentos sociais geralmente comecem com iniciativas que visam a resolver problemas de expressão e relevância global em larga escala (como acesso à água, energia, educação, saúde), podem atuar também na promoção e criação de pequenos empreendimentos sociais para a reintegração de indivíduos na força de trabalho ou gestão cooperativa de resíduos (reclicagem), por exemplo.

Independentemente do tipo de iniciativa social ou ambiental desenvolvida, esta ocorre sempre por meio de soluções inovadoras em que, mesmo em um contexto local, tornam-se boas práticas que podem ser replicadas, sempre considerando a importância da cultura, da infraestrutura e do ambiente político em que estão inseridos (DEES, 2012; ZAHRA et al., 2009).

Tratam-se, portanto, de iniciativas que estimulam a participação coletiva e o sentimento de conexão das pessoas com sua cidade, terra e cultura, por meio de novas ideias e soluções sustentáveis que promovem a melhoria da qualidade de vida das pessoas, portanto, evidenciam a importância de relações públicas nesse contexto para além de objetivos organizacionais.

Dentre as áreas abrangidas pelo empreendedorismo social, destacam-se: educação e inclusão digital, acesso à moradia de baixo custo, temas ambientais voltados à reciclagem, uso sustentável de água e energia, agricultura e floresta, segurança

alimentar e nutricional, educação e alfabetização, diversidade, multiculturalismo, oportunidades para deficientes, assistência social de forma ampla, economia solidária, apoio ao empreendedorismo e microcrédito e os direitos humanos que permeiam todos esses temas (DE NOVAES & GIL, 2009).

Para Dhesi (2010), a capacidade de comunicação (aqui acrescentamos a capacidade de relacionamento) é uma característica fundamental para o empreendedor social não só por facilitar o desenvolvimento das atividades e interação com diferentes segmentos, como também pelo caráter responsivo, de dar respostas adequadas às queixas e necessidades da sociedade, o que contribui para a efetividade do seu trabalho.

Segundo Mumby (2010), durante muitos anos, a abordagem humanística da comunicação estava atrelada a uma perspectiva psicológica, em que as pessoas eram vistas de forma separada e a ideia era se colocar na posição do outro, isto é, sentir-se na pele de outra pessoa, ter simpatia ou empatia. Mas o autor denomina de virada linguística o momento quando surge o conceito que coloca a comunicação no centro da condição humana, deixando de ser o meio pelo qual pensamentos, sentimentos e ideias são transmitidos, transformando- se no que os torna possíveis.

A comunicação humanizada exige que consideremos o “outro”, mas não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo. Ao invés disso, o “outro” é aquele que apresenta um horizonte de possiblidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos possibilita mudança e transformação.

Assim, quando se analisa o empreendedorismo social como uma alternativa voltada para a transformação social, exige-se coerência das políticas de relações públicas aplicadas junto a esses empreendimentos, que se alinham com o contexto democrático e de exercício de cidadania, com uma visão do outro e entendendo a divergência de opiniões como inerente e saudável ao processo.

Nesse ponto, há uma clara mudança de paradigma, já que relações públicas muitas vezes é analisada com foco no empreendedorismo de negócios, cujo objetivo principal é o lucro. Buhmann (2011), por exemplo, preocupa-se com os efeitos das decisões das organizações competitivas para a sociedade como um todo. O autor considera que o material e a estrutura discursiva do ambiente de trabalho precisam ser compreendidos para propor resoluções ou supressões dos conflitos corporativos. Ele examina o

desenvolvimento histórico da corporação moderna para mostrar a emergência dos diferentes papéis, o processo de formação de consciência entre seus atores e o desenvolvimento de interesses gerenciais.

Podemos apreender, a partir da análise de Buhmann (2011), que o alinhamento entre as políticas de relações públicas e o interesse público depende dos valores com os quais a organização se compromete – e que, portanto, estão incorporados em sua cultura organizacional. Como propõe o autor, é necessário, então, analisar o nível de consciência que as empresas são capazes de ter sobre as questões de interesse público. Nesse sentido, o empreendedorismo social impulsiona a adoção de um novo paradigma para as relações públicas e permite que a área demonstre seu papel que pode ir muito além dos ganhos privados, alcançando seu sentido público.

Considerações Finais

A proposta deste artigo foi analisar o papel de relações públicas para a valorização do empreendedorismo social, uma vez que, nesse contexto, a área tem possibilidade de fixar sua função social de práxis voltada para a transformação da sociedade. Com essa perspectiva social, relações públicas ganha uma nova dimensão, pois o diálogo, o estabelecimento de vínculos de confiança e o atendimento ao interesse público, permitem que a área seja entendida para além dos interesses organizacionais e políticos.

As transformações sociais devem se refletir na área de Relações Públicas, exigindo, inclusive, a adoção de conceitos mais abrangentes, novos paradigmas e, consequentemente, um novo posicionamento dos profissionais, para que, diante do contexto democrático e de exercício da cidadania, assuma sua função intimamente ligada à educação com fim social, estabelecendo relações de confiança entre organização, públicos e sociedade de forma consciente, transparente e ética.

As inovações no formato organizacional e no conteúdo da ação como é a proposta do empreendedorismo social, são constituídas a partir de uma visão social e de uma política pública intimamente relacionada com a filosofia de relações públicas, formando um cenário propício para o desenvolvimento e valorização da área.

Entretanto, para que Relações Públicas tenha uma atuação determinante e contribua efetivamente com o desenvolvimento social é preciso que se estabeleça um consenso em torno de sua inerente responsabilidade nesse sentido, de forma que os

profissionais assumam sua parte no processo de edificação de uma sociedade que alcance o equilíbrio entre igualdade, liberdade e fraternidade, pilares de uma sociedade próspera.

Há, todavía, desafíos a serem superados, já que, conforme assinalado, a desconfiança nos profissionais de relações públicas deriva da falta de confiança pública nas instituições que eles representam. Nesse sentido, não se pode assegurar que todo o universo do empreendedorismo social será capaz de reverter a visão de que relações públicas está apenas a serviço do lucro e da política.

Aos empreendedores sociais cabe atuarem, de fato, comprometidos com a transformação social, direcionando esforços para que suas iniciativas sejam consolidadas como política pública, cabendo, nessa perspectiva, ações que permitam o exercício de influência junto aos poderes deliberativos e decisórios. O contexto democrático, de participação e engajamento cívico é o cenário que propícia o surgimento do empreendedorismo social. Assim, além de se revelar como uma alternativa para se alargar as possibilidades de transformação social, o empreendedorismo social tem condição de ser analisado sob a perspectiva das relações públicas que privilegiam a estruturação de espaços de debate, de trocas argumentativas, voltadas ao interesse público.

É em vista desse potencial existente junto aos empreendedores sociais, que também se evidencia a importância da estruturação de laços sociais, permitindo a atuação em rede e ampliação de seu impacto para o alcance dos objetivos de transformação social.

Afinal, no empreendedorismo social os desafios socioais e ambientais demandam um olhar sistêmico, que envolve sensibilização, diálogo, mobilização e relacionamento com grupos de interesses diversos.

Referências

ASHOKA. Ashoka Brasil. 2017.Recuperado de: <http://brasil.ashoka.org/quem-somos>. Acesso em: jan. 2017.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and Comercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BAUMAN, Z. **Globalização**: As conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BOFF, L. **Saber Cuidar**: ética do humano, compaixão pela terra. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BOSCHEE, J. Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs. **Nonprofit World**, 19(4), 2001 15-18. Recuperado de http://www.socialent.org.

BOSE, M. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local** (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2012.

BUHMANN, A. **Applying Habermas' Theory to Public Relations**: Potentials and Challenges, 2011. Recuperado em 15 de fev de 2018 de http://dokumentix.ub.uni-siegen.de/opus/volltexte/2011/517/pdf/buhmann.pdf,

CAJAÍBA SANTANA. G. Social Innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, 82, 2015, 42-51.

CRAIG, Robert T; MULLER, Heidi L. **Theorizing communication***:* reading across traditions. USA: Sage Publications, Inc., 2007.

DE NOVAES, M. B. C., & GIL, A. C. A pesquisa-ação participante como estratégia Metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, *10*(1), 2009, 134-160.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review,** *76*, 1998 54-69. Recuperado de https://centers.fuqua.duke.edu/case/

DEES, J. G. A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of Social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, 111(3), 2012 321-334.

DHESI, A. S. Diaspora, social entrepreneurs and community development. **International Journal of Social Economics**, *37*(9), 2010, 703-716.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**:transformando ideias em negócios (5ª ed). Rio de Janeiro, RJ: Empreende/LTC, 2015.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de administração, 34(2), 1999ª, 5-28. Recuperado de http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=102

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, 39(4), 1999b, 6-20.

FISHER, R. M. **O Desafio da Colaboração.** São Paulo: Gente, 2002.

FRESE, M. Rumo a uma Psicologia do empreendedorismo - uma perspectiva da teoria da ação. **Revista de Psicologia**, 1(2), 2010, 40-76. Recuperado de http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/58

GODÓI DE SOUSA, E., GANDOLFI, P. E., & GANDOLFI, M. R. C. Empreendedorismo Social no Brasil: um Fenômeno de inovação e desenvolvimento local. **Dimensão Empresarial**, *9*(2), 2011, 22-34. Recuperado de https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dien empresarial/volumen-9-no-2/articulo3.pdf

GOMES, A. F., LIMA, J. B., & CAPPELLE, M. C. A. (2013). Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, *20*(2), 2013, 203220.

GONÇALVES, G. M. P. Ética das relações públicas. A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas. **Proceedings para a IX International Association for Media and Communication Research Conference (IAMCR 2007)**, Paris, 2007 disponível em http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-etica-das-relacoes-publicas.pdf

GRUNIG, J. E., HUNT, T. **Managing Public Relations**. New York, Holt, Rinehart & Winton, 1994.

HAUGH, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. **Social Enterprise Journa**l, 1(1), 2005, 1-12.

LANDSTROM, H., HARIRCHI, G., & ÅSTROM, F. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, 2012, *41*(7),154-1181.

MAIR. J, & MARTÍ, I. Social entrepreneurship: A source of explanation, prediction and delight. **Journal of World Business**, 2006, 41, 36-44.

MAIR, J., & NOBOA, E. Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In Mair, J. et al. (Eds), **Social entrepreneurship**, 2006, (pp. 121-135). Palgrave Macmillan.

MARTIN, R. L., & OSBERG, S. Social Entrepreneurship: the case for definition. **Stanford Social Innovation Review**, 2007, 5(2), 28-39. Recuperado de https://ssir.org/

MCINTOSH, M., LEIPZIGER, D., JONES, k. L., & COLEMAN, G. **Cidadania Corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MULGAN, G. **The process of social innovation**. Innovations, 145-162, 2006.

MUMBY, Dennis, K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

NICHOLLS, A. Introduction: The meanings of social entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), **Social entrepreneurship**: new paradigms of sustainable social change (pp. 1–36). Oxford: Oxford University Press, 2006.

NICHOLLS, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, *34*(4), 2010, 611-633.

PEREDO, A. M., & MCLEAN, M. Social Entrepreneurship: a critical review of the concept. **Journal of World Business**, 41(1), 2006, 56-65.

POOLE, Marshall. The small group should be the fundamental unit of communication research. In: CRAIG, Robert; MULLER, Heidi (Orgs). **Theorizing communication**: readings across traditions. Los Angeles: Sage, 2007.

ROPER, J., & CNENEY, G. The meanings of social entrepreneurship today. Corporate Governance*:* **The international Jornal of Business in Society**, *5*(3), 2005, 95-104.

ROMO, M. Prefácio. In Morais, M. D. F., Miranda, L. M., & Weschler, S. **Criatividade**: aplicações práticas em contextos internacionais (pp.7-11). São Paulo: Vetor, 2015.

SEELOS, C., & MAIR, J. Social entrepreneurship: the contribution of individual entrepreneurs to sustainable development. **IESE Business School**, 553, 2004. Recuperado http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0553-E.pdf

SHAW, E., & CARTER, S. *Social* Entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**,14(3), 2007, 418-434.

SHORT, J. C., MOSS, T. W., & LUMPKIN, G. T. Research in Social Entrepreneurship: past contributions and future opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, *3*(2), 2009, 161-194.

THOMPSON, J., ALVY, G., & LEES, A. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. **Management Decision,** 38(5), 2000, 328-338.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, 18(6), 2014, 874-891.

WEERAWARDENA, J., & MORT, G. S. Investigating Social Entrepreneurship: a multidimensional model. **Journal of World Business**, 41(1), 2006, 21-35.

ZAHRA, S. A., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D. O., & SHULMAN, J. M. A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, 24(5), 2009, 519-532.

MEMÓRIA CULTURAL DE UMA PESQUISA EM EMISSORA PÚBLICA E AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EXTINÇÃO DAS FUNDAÇÕES: O CASO DA TVE-RS

Ana Luiza Coiro Moraes[1]

Nádia Maria Weber Santos[2]

Resumo

O artigo se constitui em reflexão sobre os resultados do projeto de pesquisa "Memória e Patrimônio da Fundação Piratini: o acervo audiovisual da TVE", financiado pela FAPERGS, e desenvolvido de setembro de 2014 a agosto de 2016. Fundamenta-se em autores que pensam a televisão como um meio de circulação de ideias e imagens sociais e de memória cultural, dentre eles Raymond Williams, Martín-Barbero, Aleida Assman e Michael Pollak. Dar seguimento a tal debate, neste momento histórico, é imprescindível para a memória cultural gaúcha, tendo em vista o rumo das políticas do governo do estado do Rio Grande do Sul no que diz respeito à sua televisão pública: a TVE.

Palavras-chave: Memória Cultural; Políticas Públicas; Televisão Pública; TVE.

1. Introdução

Este trabalho insere-se nas reflexões sobre os resultados do projeto de pesquisa "Memória e Patrimônio da Fundação Piratini: o acervo audiovisual da TVE", financiado pelo edital Pesquisador Gaúcho (PQG) 02-2014 da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), que se desenvolveu de setembro de 2014 a agosto de 2016. Composto por uma equipe interdisciplinar envolvendo as áreas da História, da Comunicação e da Arquivística, o projeto examinou uma amostra de 116 no universo

[1] Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero (SP), doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, com pós-doutorado em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal da Bahia.

[2] Professora Visitante do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Performances Culturais da Faculdade de Ciências Sociais da UFG. Pesquisadora do Instituto Histórico e Geográfico do Rio Grande do Sul. Bolsista de Produtividade em Pesquisa CNPq - Nível 2. Doutora em História pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com pós-doutorado na Université Laval, Québec, Canadá.

das13.500 fitas que compõem o Setor de Arquivo da TVE. Os resultados dessa investigação encontram-se no livro intitulado “TVs Públicas: memórias de arquivos audiovisuais” e nos dossiês por nós organizados para as revistas Cadernos de Comunicação (UFSM) e Sessões do Imaginário (PUCRS), produções que além de nossos resultados de pesquisa também divulgaram trabalhos envolvendo televisões públicas do país. Além disso, produzimos o documentário “TVE-RS: memórias de uma pesquisa em emissora pública”, apresentamos trabalho sobre a pesquisa na mesa coordenada por nós no V Seminário Internacional em Estudos Culturais, na Universidade de Aveiro, em Portugal, e os bolsistas da pesquisa expuseram a pesquisa em painéis em diversas feiras de iniciação científica. Nesses trabalhos, reportamo-nos a autores que contextualizam a televisão como um meio de circulação de ideias e imagens sociais e de memória cultural, dentre eles destacando-se Raymond Williams e Aleida Assman.

Contudo, dar seguimento às reflexões sobre o acervo audiovisual da TVE em termos epistemológicos — relacionando memória e televisão pública na dialética entre tecnologia, usos culturais e sociais da história contemporânea do Rio Grande do Sul — tornou-se um fator relevante e imprescindível para a perpetuação da memória cultural da sociedade gaúcha, sobretudo se considerado o rumo das políticas públicas relacionadas às televisões públicas, atualmente.

Neste sentido, o presente texto se soma a iniciativas como o Movimento para Preservação da TVE/FM Cultura, o Eu quero a TV Cultura Viva!, a Frente em defesa da EBC e da Comunicação Pública, bem como alguns setores da imprensa, que se juntam à resistência à transformação das televisões públicas em meras emissoras governamentais e, acima de tudo, contra a sua extinção.

É o caso da TVE, que com a rádio FM Cultura faz parte da Fundação Piratini e foi enquadrada no pacote de “redução do Estado” enviado pelo Governador do Rio Grande do Sul à Assembleia Legislativa, indicando a extinção de oito fundações estaduais. Em 21.12.2016, por 28 a 24 votos, o governo estadual conseguiu aprovar a extinção das fundações Piratini, Zoobotânica, de Economia e Estatística (FEE) e de Recursos Humanos (FDRH), da Metroplan, da Cientec, Instituto Gaúcho de Tradição e Folclore (FIGTF) e da Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (Fepagro).

Dessa forma, o engajamento desta pesquisa na contestação a políticas públicas que julgam relevante a televisão pública gaúcha a ponto de financiar a pesquisa ao acervo da TVE, por nós levada a cabo, para em seguida encaminhar a proposta de extinção da

emissora, significa manter-se coerente aos objetivos do nosso projeto, que visava contribuir para a preservação da TVE, para o uso socialmente compartilhado enquanto memória imagética e representação identitária da emissora e do Rio Grande do Sul, atentando à sua constituição como patrimônio cultural da sociedade gaúcha.

Para tanto, neste artigo articulamos aos autores que já vem norteando a pesquisa as reflexões de Ortiz (1994, 2012, 2013) e Rubim (2007, 2010), lançando mão dos conceitos de ausências, autoritarismos e instabilidades para, com os dados de nossa pesquisa empírica ao arquivo audiovisual da TVE, examinar as políticas culturais (ou econômicas) implicadas no processo de extinção da Fundação Piratini.

2. Cultura, identidade e políticas públicas

Raymond Williams (2007) percebe que a contemporaneidade oferece três concepções à palavra cultura: no sentido de processo de aprimoramento mental, como modos de vida e como práticas de atividade intelectual e artística: a música, a literatura, a escultura, etc. O autor chama a atenção para a primazia deste último significado, pois a ele está ligado o fato de haver ministérios da cultura que atendem, prioritariamente, as artes. Contudo, Williams (1958) afirma, no ensaio com descrições quase literárias *Culture is ordinary*, que a palavra de ordem é “a cultura é ordinária”. Por meio dela, é possível confrontar preconceitos e elitismos, no sentido de substituir a ideia de cultura como algo a ser “cultivado”, como na arte, pela qualificação “ordinária”, que tanto pode ser tomada como “comum ou padronizada”, explica Williams (2007, p. 302-303), indicando um conjunto generalizado que diz respeito às massas, ao povo, como pode apontar para pessoas “não educadas”, “não instruídas”. Localizando os princípios fundadores do projeto dos *cultural studies* ingleses*,* Schwarz (2000, p. 47) resume o caráter desbravador dos caminhos da produção intelectual de Williams:

> A identificação explícita das culturas vivas como um objeto distinto de estudo, o reconhecimento da autonomia e complexidade das formas simbólicas por direito próprio, a crença de que as classes populares possuiriam as suas próprias formas culturais merecedoras deste nome, recusando todas as denúncias, por parte da cultura de elite, de barbárie das classes mais baixas, e a insistência em que o estudo da cultura não deveria estar confinado a uma única disciplina, mas era necessariamente inter ou mesmo antidisciplinar —, tudo isso teve como resultado uma modesta revolução intelectual.

Para Stuart Hall (2003, p. 133) as primeiras obras produzidas pelo campo de pesquisas que passou a ser conhecido como *cultural studies* surgiram em resposta “às pressões imediatas do tempo e da sociedade em que foram escritos”. A pertinência histórica de sua temática, acrescenta o autor, foi ter conduzido seus leitores a atentar para a tese de que "concentradas na palavra 'cultura' existem questões diretamente propostas pelas grandes mudanças históricas que as modificações na indústria, na democracia e nas classes sociais representam de maneira própria e às quais a arte também responde de forma semelhante".

Conceito chave da autoconsciência da sociedade moderna, a ideia de cultura, segundo Bauman (2012) serviu para reconciliar oposições, como aleatório *versus* padronizado, contingente *versus* obediente à lei, criativo *versus* rotineiro, inovador *versus* repetitivo – “em suma, entre a autoafirmação e a regulação normativa”. Para o autor:

> A ambiguidade que importa, a ambivalência produtora de sentido, o alicerce genuíno sobre o qual se assenta a utilidade cognitiva de se conceber o hábitat humano como o “mundo da cultura”, é entre “criatividade” e “regulação normativa”. As duas ideias não poderiam ser mais distintas, mas ambas estão presentes – e devem continuar – na ideia compósita de “cultura”, que significa tanto inventar quanto preservar; descontinuidade e prosseguimento; novidade e tradição; rotina e quebra de padrões; seguir as normas e transcendê-las; o ímpar e o regular; a mudança e a monotonia da reprodução; o inesperado e o previsível. A ideia de cultura foi uma invenção histórica instigada pelo impulso de assimilar, do ponto de vista intelectual, uma experiência inegavelmente histórica.

Situando a cultura no âmbito de sua importância para a formação de identidades, sobretudo pensando naqueles que partilham um mesmo território, Hall (1999, p. 50) afirma que “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”.

Também nessa direção, registra Ortiz (1985), os estudos pioneiros sobre cultura popular no Brasil compartilhavam como objetivos principais: a) estabelecer a ideia da nacionalidade brasileira como resultado da cruza entre negros, brancos e índios; b) proporcionar aos intelectuais ligados à temática da cultura popular um recurso simbólico através do qual fosse possível tomar consciência e expressar a situação periférica do país.

Em outro texto, o autor indica dois princípios a embasar qualquer debate sobre identidade nacional: nação e cultura. A ideia de nação está vinculada à emergência de um tipo de formação histórica e territorial determinada. A cultura, no entanto, ao associar-se à problemática do nacional, adquire uma dimensão agregadora. Se os membros de uma

população territorial estiverem separados geograficamente, pela classe social, por serem urbanos ou camponeses ou por linhagens étnicas diversas na sua formação, “um mesmo conjunto deve envolvê-los para que façam parte de uma unidade comum. A cultura é a consciência coletiva que vincula os indivíduos uns aos outros” (ORTIZ, 2013, p. 612).

Deste amálgama resultam as representações identitárias brasileiras e a elas se ligam não apenas o resgate da cultura popular e das origens étnicas que compõem a nossa população, mas também, e fortemente, as apropriações do Estado, em diferentes momentos históricos, no sentido de cunhar conceitos de identidade nacional e neles embasar suas políticas culturais.

Justamente rastreando o itinerário das políticas culturais brasileiras, Rubim (2007, 2014) elege três de seus aspectos, que se revelam como potentes categorias analíticas: ausências, autoritarismos e instabilidades.

Ausências

As ausências, segundo o autor, remontam ao período colonial brasileiro, quando inexistiam políticas culturais e as facetas do obscurantismo brasileiro nesta área se faziam notar de diversas formas, especialmente frente à comparação com o espaço colonial hispano-americano, onde, entre 1538 e 1812, foram criadas trinta universidades.

> O menosprezo e a perseguição das culturas indígenas e africanas; o bloqueio das culturas ocidentais, em especial aquelas na época progressistas, como a francesa, com: a proibição de instalação de imprensas, o controle da circulação de livros, e a inexistência de ensino superior e universidades (RUBIM, 2014, p.12).

A independência da coroa portuguesa não produziu significativas alterações neste panorama, e, segundo Rubim (2007), as iniciativas de D. Pedro II, como a criação de Institutos Históricos e Geográficos, o mecenato e suas incursões na fotografia foram atitudes pessoalizadas, que não se configuraram como políticas culturais. Do mesmo modo, na República, as ausências no plano da cultura só são interrompidas esporadicamente.

> Do mesmo modo, o momento privilegiado do desenvolvimento da cultura no Brasil, acontecido entre os anos “democráticos” de 1945 a 1964, não foi caracterizado por uma maior intervenção do Estado na área da cultura. O uso, em 1953, da expressão cultura para designar secundariamente um ministério, Educação e Cultura, e a criação do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), além de outras medidas menores, não sugerem nenhuma mutação essencial a esta persistente ausência de políticas culturais no Brasil (RUBIM, 2014, p.12).

Na “Nova República”, a lei Sarney e as posteriores leis de incentivo à cultura, através de isenção fiscal, subtraem o poder de decisão do Estado. Apesar de os recursos serem majoritariamente públicos (as isenções fiscais), o poder de escolha sobre a veiculação cultural fica em mãos da iniciativa privada. Outra perversa modalidade de ausência, em que o Estado só se faz presente como fonte de financiamento e as deliberações, escolhas e prioridades são das empresas e suas gerências de marketing, é apontada por Rubim (2014) no governo de Fernando Henrique Cardoso, quando sob a gestão do Ministro da Cultura Francisco Weffort as leis de incentivo – Rouanet e do Audiovisual – substituem as políticas estatais e o mercado se apropria do papel do Estado.

Autoritarismos

Com relação aos autoritarismos, a constatação é de que as políticas culturais foram mais sistemáticas e o Estado, em períodos autoritários, interrompe a tradição de ausência e assume papel ativo (RUBIM, 2014). As relações entre cultura e os autoritarismos de Estado no Brasil se consolidam na ditadura do Estado Novo, nos anos 1930, num momento em que sequer se registra a presença de uma cultura popular de massa, que somente na década de 1940 passaria a ser notada (ORTIZ, 1994).

> [...] com o advento do Estado Novo, o aparelho estatal encontra-se associado à expansão da rede das instituições culturais (criação do Serviço Nacional de Teatro), à criação de cursos de ensino superior, e também à elaboração de uma ideologia da cultura brasileira, A revista Cultura e Política foi, em 1941-1945, um órgão ideológico do Estado, no mesmo período em que o DIP exerceu suas funções de censura (ORTIZ, 2012, p. 80).

O governo de Getúlio Vargas, quando Gustavo Capanema era ministro da cultura, de fato inaugurou a atuação sistemática e organizada do Estado brasileiro na cultura. Rubim (2014, p. 30) lista como políticas públicas para a cultura, naquele período postas em prática:

> Dentre outros procedimentos, tem-se a criação de legislações para o cinema, a radiodifusão, as artes, as profissões culturais etc e a constituição de inúmeros organismos culturais, tais como: Superintendência de Educação Musical e Artística; Instituto Nacional de Cinema Educativo (1936); Serviço de Radiodifusão Educativa (1936); Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (1937); Serviço Nacional de Teatro (1937); Instituto Nacional do Livro (1937) e Conselho Nacional de Cultura (1938) (RUBIM, 2014, p. 13).

Contudo, foi no período da ditadura militar (1964/1985) que se deu um significativo acréscimo de políticas públicas voltadas à cultura. Fase em que o autoritarismo atingiu o seu ápice, os atos governamentais foram marcados, incialmente pela extinção de políticas

da época de Goulart. Assim, atividades culturais e pedagógicas foram consideradas subversivas e extintas, dentre elas: Comissão de Cultura Popular, Programa Nacional de Alfabetização, Conselho Consultivo do Serviço Nacional de Teatro, etc. (ORTIZ, 2012).

Trata-se de um período de "mutação brutal na conformação da cultura no Brasil", afirma Rubim (2014, p. 14). E, para esse fim, de um lado havia extinções de atividades culturais, perseguições que determinaram a prisão ou o exílio ou, no mínimo, sujeitavam à censura intelectuais, artistas e criadores culturais, e, de outro, a criação de um aparato de órgãos que visavam legislar o plano de cultura da ditadura, como se vê na Tabela 1, que abrange o período de 1965 a 1979.

ANO	ÓRGÃOS	ATIVIDADES
1965	Embratel	Brasil se associa ao sistema INTELSAT
1966	Conselho Federal de Cultura Conselho Nacional de Turismo Embratur Instituto Nacional de Cinema	Definição de uma política nacional de Turismo
1967	Ministério de Telecomunicações	Criação do Sistema Nacional de Turismo I Encontro Oficial de Turismo
1968		I Reunião dos Conselhos Estaduais de Cultura
1969	Embrafilme	
1970		Reforma administrativa do MEC, cria-se o Departamento de Assuntos Culturais (DAC), órgãos para execução de uma política cultural.
1972	Telebrás	I Congresso da Indústria Cinematográfica Brasileira Embratel completa o Sistema Básico de Microondas que possibilita a Integração nacional por TV TV a cores
1973		O DAC lança o 1º Plano de Ação Cultural (de ação limitada)
1975	Funarte Extinguem-se o INC e Nacional de Cultura e ampliam-se as atribuições da Embrafilme Centro Nacional de Referência Cultural	Publicação do primeiro Plano Nacional de Cultura Campanha de Defesa do Folclore Brasileiro I Encontro Nacional dos Dirigentes de Museus
1976	Concine Radiobrás	I Encontro Nacional de Cultura
1979	DAC se transforma em Secretaria de Assuntos Culturais Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional Fundação Pró-Memória	I Seminário Nacional de Artes Cênicas I Encontro Nacional de Artistas Plásticos Profissionais

Tabela 1 - Órgãos Criados na ditadura militar (até 1979) (Fonte: Ortiz, 2012, p.86)

Por fim, no contexto dos autoritarismos ainda, ressaltando que a TVE faz parte desta história, Finger et al. (2016) situam no período da ditadura militar a criação das chamadas televisões educativas, pelas quais foram criadas as televisões públicas brasileiras:

> No Brasil, as Televisões Educativas foram criadas inicialmente para atender a um programa de ensino nacional que fracassou. Em 1964, o MEC reivindicou ao Ministério das Comunicações três canais de televisão de caráter educativo. A programação era constituída por programas educacionais de nível médio nas áreas de linguagem, moral e cívica, conhecimentos gerais, matemática e de ciências. O modelo implantado durante a ditadura militar, além de ineficiente, era extremamente oneroso para o estado (TORVES *apud* FINGER et al., p.131).

O fato de se tratar de uma medida que envolvia os meios de comunicação, mas de cunho pedagógico, comprova que a ditadura militar não dirigia a eles qualquer política cultural. “O rádio e a televisão foram sempre menosprezados pelo Ministério da Cultura”, diz Rubim (2014, p. 15). Ainda que hegemônicos no consumo cultural da população brasileira, desde o Estado Novo (rádio) e passando pela ditadura militar (televisão), e apesar do uso que desses meios fizeram Getúlio Vargas, que falava à população pelo programa Hora do Brasil, por ele criado em 1938, e o ditador general Emílio Garrastazu Médici, que em 1973 participou da primeira transmissão de televisão em cores no Brasil, na Festa da Uva, em Caxias do Sul, o fato é que não houve propriamente políticas públicas culturais voltadas aos meios de comunicação.

Instabilidades

A soma dos dois aspectos anteriormente caracterizados, ausência e autoritarismo, produz, segundo Rubim (2007, 2014), instabilidades, a terceira tradição que ele observa nas políticas culturais no país.

> Muitas das instituições culturais criadas têm forte instabilidade institucional derivada de um complexo conjunto de fatores: fragilidade; ausência de políticas mais persistentes; descontinuidades administrativas; desleixo; agressões de situações autoritárias etc. O governo Vargas cria instituições, mas destrói experiências políticas e culturais relevantes como a vivida por Mário de Andrade no Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo (1935-1938). A ditadura militar fecha em 1964 o ISEB, os Centros Populares de Cultura da União Nacional dos Estudantes e o Movimento de Cultura Popular, onde aparece Paulo Freire. O afã neoliberal de Collor desmonta, como um bárbaro, quase todas as instituições culturais do país. Isto apenas para citar alguns momentos dramáticos (RUBIM, 2014, p. 15).

A própria institucionalização do setor da cultura nos governos demonstra instabilidade, já que esteve primeiramente circunscrito ao Ministério de Educação e Saúde (1930) e apenas em 1953 passou constar como parte do nome próprio: Ministério de Educação e Cultura. Passa a ter um ministério exclusivo para si, o Ministério da Cultura, somente em 1985, decorrente da pressão de intelectuais, artistas e de secretários estaduais de cultura, sobretudo os de oposição à ditadura (RUBIM, 2014). A continuidade do Ministério nos governos democráticos também é prova da instabilidade a que a cultura sempre esteve sujeita no que diz respeito a políticas de legitimação governamental ao setor.

> A sua problemática implantação nos governos Sarney, Collor e Itamar é um dos exemplos mais contundentes desta tradição de instabilidade da área cultural. O Ministério da Cultura é criado em 1985; desmantelado por Collor e transformado em secretaria em 1990; novamente recriado em 1993 por Itamar Franco. A área cultural, além destas idas e vindas do ministério em seus primeiros anos, teve uns inacreditáveis dez dirigentes responsáveis pelos órgãos nacionais de cultura em nove anos (1985-1994): cinco ministros (José Aparecido, Aloísio Pimenta, Celso Furtado, Hugo Napoleão e novamente José Aparecido) nos cinco anos de Sarney (1985-1990); dois secretários (Ipojuca Pontes e Sérgio Paulo Rouanet) no período Collor (1990-1992) e três ministros (Antonio Houaiss, Jerônimo Moscardo, Luiz Roberto Nascimento de Silva) no governo Itamar Franco (1992-1995). A permanência média de menos de um dirigente por ano, com certeza, criou uma instabilidade institucional bastante grave, em especial para um organismo que estava em processo de instalação (RUBIM, 2014, p. 16).

Além disso, como fatores de instabilidade do próprio Ministério da Cultura, Rubim (2007, 2014) aponta as verbas sempre reduzidas (0,14% do orçamento da União na era FHC), a quantidade e a distribuição geográfica dos equipamentos culturais, a quantidade e a qualidade dos servidores do setor, e, por fim, a (in)existência de políticas públicas e/ou de Estado (e não políticas sazonais de governos, mais das vezes a serviço de outros interesses, que não os de um órgão verdadeiramente a serviço da cultura.

A história da TVERS, desde a sua criação, está sujeita a conjunturas de ausências, autoritarismos e instabilidades. Começa em 1961, quando a Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Rio Grande do Sul, na ausência de políticas centrais para a cultura, mobilizou-se para ter uma emissora de televisão educativa. E o que se iniciava sob o governo de João Goulart, que assumiu a presidência vaga pela renúncia de Jânio Quadros em setembro de 1961, e isso por conta da Campanha da Legalidade deflagrada pelo Governador do Rio Grande do Sul, Leonel Brizola, a fim de garantir o direito previsto na Constituição de 1946 de que na falta do Presidente, assumiria o Vice-Presidente; apenas se instituiu em 21 de junho de 1968, data em que foi outorgada a concessão para o

funcionamento da TVE, pelo Decreto n° 62.822, já sob o autoritarismo dos militares, alguns meses antes do Ato Institucional nº 5, quando recrudesceu a ditadura.

A compra dos equipamentos levou mais de um ano para ser aprovada. Em 1971, outro ministério entra em ação, o Ministério das Comunicações, e o faz no sentido de não aprovar o prédio construído para a emissora no Bairro Jardim Botânico, em Porto Alegre. Tais instabilidades foram determinantes para que a emissora só começasse a funcionar efetivamente depois de firmado um convênio entre o Governo do Estado e a Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul, instalando-se na Faculdade de Comunicação Social, em 29 de março de 1974, sob o governo de Sinval Guazzelli, da ARENA (Aliança Renovadora Nacional, partido da situação durante a ditadura militar), eleito indiretamente por autorização do Ato Institucional nº 3.

A emissora, então conhecida como Centro de Televisão Educativa, produzia programas educativos, culturais e instrucionais. Nova situação de instabilidade foi um incêndio, que aconteceu nas instalações da Famecos, o que levou a TVE para a sede da antiga TV Piratini, no morro Santa Teresa (Porto Alegre), onde até hoje funciona, agora com a sua extinção votada por 21 deputados estaduais, que dessa forma se aliam a políticas que são de ordem econômica, e não culturais. Em 1989, foi inaugurada a FM Cultura, emissora de rádio que também faz parte da Fundação Piratini, igualmente em extinção, portanto.

Assim, se em 2011 a missão da Fundação Piratini, gestora das emissoras públicas de televisão e rádio do Estado do Rio Grande do Sul, TVE e FM Cultura, sob governo com alguns compromissos com a esquerda (Tarso Genro) era:

> [...] promover comunicação democrática e que propicie o acesso à informação, educação e cultura, estimulando a reflexão crítica da realidade. Além disso, sua programação tem o compromisso de incentivar a participação social, refletindo sua diversidade, expressões e seus anseios. O maior objetivo da Fundação é oferecer à população gaúcha uma comunicação cidadã e de qualidade (FUNDAÇÃO PIRATINI, 2011).

Isso significava “afirmar a cultura como um direito”, o que Chauí considera que “é opor-se à política neoliberal, que abandona a garantia dos direitos, transformando-os em serviços vendidos e comprados no mercado e, portanto, em privilégios de classe (CHAUÍ, 2008, p.66).

3. Arquivo, representação e memória

Para Ortiz (2012, p. 139) a procura de um conceito de "identidade brasileira" ou de "memória brasileira", que traduza uma essência verdadeira é um falso problema: “A questão que se coloca não é de se saber se a identidade ou a memória nacional apreendem ou não os ‘verdadeiros’ valores brasileiros”. Para o autor, o que se deveria perguntar é: “quem é o artífice desta identidade e desta memória que se querem nacionais? A que grupos sociais elas se vinculam e a que interesses elas servem? ”

Por isso, ao examinarmos o arquivo audiovisual da TVE, reportamo-nos a Assmann (2011, p. 25-26), para quem um arquivo não é somente um repositório de documentos do passado, mas também “um lugar onde o passado é construído e produzido”, construção, esta, codeterminada por interesses sociais, culturais, políticos e também pelos meios de comunicação e pelas técnicas de registros. Ela considera o arquivo como um testemunho mesmo do passado e um armazenador coletivo de conhecimentos.

Porém, é na arte, que se ocupa cada vez mais da memória, que a autora aponta para um foco importante: “a memória artística não funciona como armazenador, mas estimula os armazenadores, ao tematizar os processos de lembrar e esquecer”. (ASSMANN, 2011, p. 26). Essa afirmativa se torna importante no diálogo com nossa fonte, onde a memória de 40 anos de cultura em nosso Estado se faz presente nas fitas da TVE, que surgem como um repositório de “memória potencial ou pré-condição material para memórias culturais futuras” Isso porque, o arquivo “contém embutida em si uma memória funcional na forma de memória de armazenamento, que é designada pelo nome de “herança cultural” e que é também entregue aos cuidados dos arquivistas, imbuídos na tarefa de protegê-la contra possíveis catástrofes naturais ou culturais”. (ASSMANN, 2011, p.369).

Nessa senda, compreendemos o papel dos poucos arquivistas da TVE (na verdade, um arquivista, um jornalista e uma funcionária administrativa) e suas preocupações com a falta de recursos para suas tarefas de conservação e salvaguarda do material sob sua guarda.

Além disso, é preciso trazer ao rol de preocupações que suscita a TVE o público ao qual se destina a grade de programação. Para Williams (2011), sob a égide do capitalismo, a televisão faz parte de um aparato tecnológico que a partir das estradas de ferro e da iluminação pública, passando pelos jornais e pelo rádio, se encontra a serviço de um modo

de vida que supõe mobilidade, mas, ao mesmo tempo, está centrado no âmbito do privado, no interior dos lares. Neste sentido, pensamos que a extinção da emissora pública de televisão não atinge apenas funcionários, acervo e memória cultural, ela acarreta, também, uma violência simbólica contra os receptores.

4. Considerações finais: o que a pesquisa na TVE nos diz sobre as políticas públicas de um governo neoliberal

O projeto de pesquisa "Memória e Patrimônio da Fundação Piratini: o acervo audiovisual da TVE-RS" foi contemplado pelo edital PQG (Pesquisador Gaúcho) 02-2014 da FAPERGS, o que resultou em ganho em escopo de realização, bem como em qualidade – podendo encampar estudantes de Iniciação Científica e mestrandos em Memória Social e Bens Culturais[3].

Através da Lei Estadual nº 4.920, de 31 de dezembro de 1964 (já na ditadura militar), foi autorizada a instituição da FAPERGS. Órgão do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, a FAPERGS se declara "o principal agente na articulação e fomento de processos de desenvolvimento científico tecnológico e inovação". (FAPEGS, 2010). No site da agência de fomento à pesquisa, lemos:

> A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) tem a finalidade de fomentar a pesquisa em todas as áreas do conhecimento. É sua atribuição: promover a inovação tecnológica do setor produtivo, o intercâmbio e a divulgação científica, tecnológica e cultural; estimular a formação de recursos humanos, o fortalecimento e a expansão da infraestrutura de pesquisa no Estado (FAPERGS, 2010).

O nosso projeto de pesquisa é gestado quando a TVE-RS completou 40 anos, em 2014, e este foi o mote para que contatássemos o presidente da Fundação Piratini em exercício na época do governo petista de Tarso Genro (o jornalista e professor universitário Pedro Osório), para realizar a pesquisa em seu acervo audiovisual. Porém, se o Termo de Outorga e Aceitação de Auxílio da FAPERGS, foi firmado em 4 de dezembro de 2014, foi somente em março de 2015, dois meses depois de Ivo Sartori (PMDB) ter assumido o Governo do Estado, é que as verbas do projeto começaram a ser creditadas. Até então, nosso temor era que o governador alinhado com um modo neoliberal de administração suspendesse as verbas destinadas a pesquisas, pois em nossos telefonemas à agência de

[3] O projeto se desenvolveu tendo como instituição original o Centro Universitário La Salle, em Canoas.

fomento recebíamos a resposta de que “não havia previsão de créditos, aguardavam-se os direcionamentos do novo governo”. Contávamos com a ausência estatal, pois, afinal, “política e socialmente, a economia neoliberal é o projeto de encolhimento do espaço público e do alargamento do espaço privado”, afirma Chauí (2008, p. 75). Mas, o que recebemos, como se verá a seguir, foram instabilidades.

Vislumbrando o acervo audiovisual da TVE como potenciais fontes documentais ainda intocadas por pesquisadores, ao examinar o acervo, observamos que ali havia um tipo de produção cultural que nos falaria sobre a história e a memória do Rio Grande do Sul, bem como sobre a própria emissora pública (a primeira) de nosso Estado. O acervo data do início da década de 1980, devido a incêndios nos dois prédios que abrigavam a emissora nos anos 70 e início dos 80. Ele possui, hoje, em torno de 16 mil fitas em suportes diversos de mídia: U-Matic, Super VHS, DVC Pro e DVD (entre outros, como as fitas Quadruplex, que nem mais possuem equipamentos para visualização). Isso atesta, certamente, as ausências dos mais variados governos e de seus projetos para a cultura — ou da falta deles.

Ao traçarmos o objetivo geral do projeto, ou seja, ao “propor um diagnóstico da situação do arquivo audiovisual da TVE, a partir do levantamento e da classificação dos programas de televisão que historicamente constituíram as grades da emissora, visando contribuir para a sua preservação, para o uso socialmente compartilhado enquanto memória imagética e representação identitária da emissora e do Rio Grande do Sul, e atentando à sua possível constituição como patrimônio cultural da sociedade gaúcha”, sabíamos que não daríamos conta de examinar uma por uma das 16 mil fitas que possui o acervo, mas o que não contávamos era com as outras dificuldades, decorrentes, principalmente, da falta de recursos alocados a esse bem cultural.

O espaço do arquivo em que se encontra o acervo de quase 16 mil fitas é constituído de 2 salas: uma com equipamentos de visualização das fitas (de diversos tipos de mídias) e 2 computadores, onde as fitas estão indexadas em um programa próprio e os funcionários do arquivo procuram as imagens que os programadores e técnicos da televisão pedem para sua programação diária; outra, fechada com porta interna, onde estão alocadas em prateleiras todas as fitas da emissora. Estas salas (uma dentro da outra) são pequenas e estão em condições muito precárias (poucos móveis, poucos computadores e armários. Na sala das fitas, há infiltrações no teto, podendo haver goteiras quando chove muito ou em temporais – como já houve, inclusive durante o desenvolvimento de nossa pesquisa,

inundando a sala e ocasionando a perda de fitas e, consequentemente, das imagens). Os equipamentos também estão em precárias condições, sendo que a máquina onde se visualiza as fitas U-Matics foi danificada durante a pesquisa e não foi consertada até o seu final. Estas condições de precariedade (pouquíssimos equipamentos, pouquíssimos funcionários e fitas em mal estado de conservação) interferiram sobremaneira no andamento da pesquisa: foi possível fazermos a coleta de dados somente em dois turnos da semana (quartas e sextas pela manhã) e em horários bem reduzidos (das 9 às 11h da manhã). Estes dias e horários nos foram estipulados pelo chefe do arquivo. Desta forma, embora examinássemos as fitas inteiras, não foi possível examinar mais de 180 fitas do montante durante o período do projeto estipulado para a coleta de dados (outras variáveis como férias dos funcionários, estrago de equipamentos, entre outros também foram determinantes para a coleta).

As fitas da TVE estão em mídias diversas (U-Matic, Super VHS, DVC Pro e DVD), como destacamos no Gráfico 1, armazenadas no setor de Arquivos da emissora desde a década de 1980. Nas fitas, encontramos diversos programas que compõem ou em algum momento compuseram a grade da emissora, mas também há imagens brutas (ou seja, não utilizadas em programações da emissora) e imagens editadas que nem sempre foram utilizadas em programações. Elas estão dispostas no arquivo, em geral, pelo tipo de mídia e pela data de sua realização. Porém, sabemos, pelos funcionários do arquivo, que muitas delas são gravações em cima de gravações, pois não há – de tempos em tempos – verbas para a compra de novas mídias virgens, portanto as antigas são reutilizadas. Só saber deste detalhe já é um resultado de pesquisa que mostra o pouco investimento (ou investimentos não totalmente adequados) que os gestores (governo do Estado) fazem neste veículo de memória da sociedade. Dado importante ao diagnóstico que fizemos, portanto, trata das condições precárias do arquivo e de seu acervo: há apenas um equipamento para verificar cada mídia, sendo que o equipamento para as fitas U-Matics estragou durante nossa pesquisa, inclusive avariando algumas fitas; a sala onde estão armazenadas as fitas possui infiltrações no teto e quando chove, as goteiras molham e danificam as fitas; há poucos funcionários; há fitas mais antigas (por exemplo, as quadruplex) que nem mais possuem equipamentos para a sua verificação, porém, continuam na sala de arquivo empilhadas em um canto.

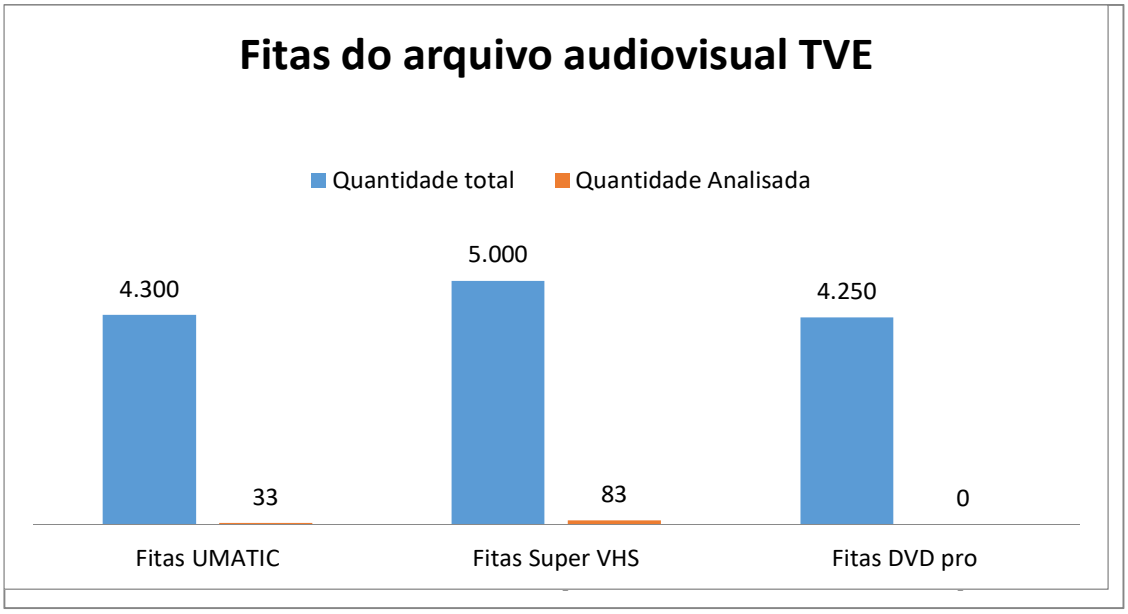


Gráfico 1 – Fitas analisadas (tipos de mídia) na pesquisa

Fonte: Francielle Garcia, bolsista de Iniciação Científica da pesquisa.

Um dos objetivos específicos do projeto era fazer o levantamento detalhado do conteúdo das fitas existentes no arquivo, classificando-as em relação a assuntos, gêneros, subgêneros e formatos das grades de programação da TVE nestes 40 anos, e registrando-as em um banco de dados proposto pelos pesquisadores, que poderá, todavia, ser incluído pela emissora no Sistema Gerenciador de Bancos de Dados que lhe aprouver. Desta forma, a meta seria obter um diagnóstico do acervo audiovisual da TVE em relação a seu conteúdo imagético, organizar o material e formar um banco de dados. Infelizmente, este objetivo foi apenas parcialmente satisfeito, pois foi feito o exame de apenas 180 fitas, devido a limitações que indicam, reitere-se, ausências, autoritarismos e instabilidades.

Nossa colaboração imediata e concreta para este bem cultural audiovisual da sociedade gaúcha foi a construção de grades de descrição e análise das fitas examinadas (fichas – como as denominamos) pelos componentes da equipe (professoras, mestranda arquivista e alunos de IC), onde foram relatadas todas as características e os conteúdos das fichas. Estas fichas descritivas foram todas entregues aos arquivistas da TVE-RS a fim de alimentarem o banco de dados dos indexadores de fitas que eles possuem em um dos dois computadores do arquivo. Com isto, não foi possível fazer um novo banco de dados, como era a proposta inicial, mas sim alimentar o banco de dados já existente, que ficou mais rico com o nosso exame das fitas e suas descrições.

No entanto, nada indica que em meio a um processo de extinção da Fundação Piratini, que resultará ou no fechamento da TVE e da FM Cultura ou na transformação das emissoras em meras propagadoras de mensagens estatais, o nosso trabalho, financiado por uma agência de fomento à pesquisa estatal no mesmo governo que quer extinguir a Fundação Piratini, possa contribuir, enquanto diagnóstico que foi, com o aprimoramento das políticas públicas culturais no Estado do Rio Grande do Sul. Pois, o que obtivemos da atual administração pública foi nada mais do que políticas econômicas neoliberais, que em sua sanha privatista geram nada mais do que instabilidades na área da cultura.

Referências

ASSMANN, A. **Espaços da recordação**: formas e transformações da memória cultural. Campinas: UNICAMP, 2011.

CHAUÍ, M. Cultura e democracia. **Crítica y emancipación: Revista latinoamericana de Ciencias Sociales**. Año 1, no. 1 (jun. 2008-). Buenos Aires: CLACSO, 2008. Disponível em http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/CyE/cye3S2a.pdf. Acesso em 27 abr.2017.

FAPERGS. Disponível em http://www.fapergs.rs.gov.br/. Acesso em 27 abr.2017.

FINGER, C. et al. Projeto Tecna – TVE-RS: desafios da televisão pública na cultura digital. In SANTOS, N.M.W.; COIRO-MORAS, A.L. **TVS Públicas:** memórias de arquivos audiovisuais. São Leopoldo (RS): Oikós, 2016. P.130-144.

FUNDAÇÃO PIRATINI. Disponível em http://www.fundacaopiratini.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=81. Acesso em 27 abr.2017.

ORTIZ, Renato. A **moderna tradição brasileira**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

_____. Estado autoritário e cultura. In: _____.**Cultura brasileira e identidade nacional.** São Paulo: Brasiliense, 2012.

_____.Imagens do Brasil. **Revista Sociedade e Estado**. Volume 28; Número 3; Setembro/Dezembro 2013. P. 609-633.

RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A. (orgs). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007.

RUBIM, A. A. C. Políticas culturais do Governo Lula. In BAPTISTA, M. M. (org.) **Políticas públicas culturais**. Coimbra: Grácio, 2014.

SCHWARZ, B. Onde estão os *cultural studies*?. **Revista de Comunicação e linguagens**, Lisboa, Relógio D'Água, nº. 28, 2000. p. 42-64.

WILLIAMS, R. Culture is ordinary. In GRAY, A.; McGUIGAN, J. **Studying culture**: an introductory reader. London/New York: Arnold, 1993. p. 5-14.

_____.**Palavras-chave**: um vocabulário de cultura e sociedade. São Paulo: Boitempo, 2007.

_____.**Televisión**: tecnología y forma cultural. Buenos Aires: Paidós, 2011.

GP 5
Comunicação, Política e Estratégias

Coordenação: Prof. Dr. Claudio Cardoso (UFBA)
Vice-coordenação: Prof. Dr. João José Curvello (UNB)

(RE)PENSAR A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA A PARTIR DA ALTERIDADE E DA DISSIDÊNCIA

Rosângela Florczak de Oliveira[1]

Luciana Buksztejn Gomes[2]

Resumo

Os estudos sobre a comunicação no contexto das organizações vêm incorporando novas perspectivas que vão além da linearidade transmissiva (SCROFRERNEKER, 2008) e, aparentemente, consensual. Compreender que a realidade social é constituída por semelhanças e diferenças permite novos olhares sobre o processo de comunicação, considerando o valor do dissenso para as relações comunicacionais. A partir de pesquisa exploratória teórica buscamos (re) conectar a compreensão da alteridade (LÉVINAS, 1997) e da dissidência (GOMES, 2017) como abordagens que podem contribuir para a comunicação estratégica no contexto das organizações, compreendida aqui como o espaço integrado das interações dialógicas estrategicamente geridas e das interações dialógicas espontâneas (FLORCZAK, 2016).

Palavras-chave: Comunicação no contexto das organizações; comunicação estratégica; dissidência; diálogo; alteridade.

1. Olhares sobre comunicação no contexto das organizações

Neste estudo, parte-se do pressuposto de que a produção teórica sobre a comunicação no contexto das organizações vive um momento bastante peculiar de surgimento e consolidação de novas abordagens que desafiam o paradigma clássico instrumental baseado na teoria matemática da comunicação (FREIXO, 2006). Entre outras abordagens emergentes, o (re) pensar a comunicação se expressa em pensamentos de diversos autores brasileiros contemporâneos (OLIVEIRA, PAULA, 2008;

[1] Doutora e Mestre em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Especialista em Sociologia e em Teorias e Práticas do Ensino. Graduada em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Professora da ESPM-Sul. E-mail: roflorczak@gmail.com.

[2] Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM/PUCRS. Bolsista CAPES e membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - GEACOR/CNPq e do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito – GPCEC/CNPq. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS). E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

SCROFERNEKER, 2012, 2011, 2009, 2000; OLIVEIRA, MOURÃO, 2014; MARCHIORI, 2010; FLORCZAK, 2010). Em comum, todos consideram que o esquema emissor, mensagem, receptor, sustentado apenas sobre a troca de informações, necessita ser revisto.

As novas abordagens se fundamentam na compreensão de que a comunicação é mais complexa do que a informação, porque impõe a relação, sendo que as pessoas se comunicam para compartilhar, seduzir ou convencer (WOLTON, 2011). No entanto, esses elementos podem esbarrar na incomunicação, que pode ser considerada como o mal do século. Concebe-se – portanto – que para haver comunicação não basta a intencionalidade do emissor, pois o receptor também é agente ativo nesse processo, ficando a cargo do sujeito-receptor e da sua percepção/significação, o sentido que será dado – sendo ou não afetado.

Considerando a comunicação como uma relação que se estabelece (MARCONDES FILHO, 2008), acredita-se que além do que é dito entre os interlocutores, circulam emoções, sensações e trocas simbólicas: uma possibilidade de encontro impregnada pelo incorpóreo e por sinalizações extralinguísticas (CURVELLO, 2009). A comunicação é, portanto, uma relação que se (re) constitui entre diferenças. Pensar em uma relação comunicacional é considerar a alteridade.

Como afirma Pinto (2008), quando nos afastamos dos modelos sistêmicos convencionais e nos aproximamos das perspectivas relacionais, assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma “rede dinâmica de sentidos em constante produção” (PINTO, 2008, p. 45).

Na perspectiva relacional, que emerge do paradigma dialógico da comunicação, o processo comunicacional não é visto a partir de dimensões estanques (LIMA; BASTOS, 2012), mas sim, a partir de seu movimento, sua articulação e relações. “[...], estudar a comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores [...] que constroem sentido na interação por eles estabelecida pelas trocas simbólicas” (LIMA; BASTOS, 2012, p. 37). Para os autores, o foco dessa perspectiva está na interação que é tida como uma construção negociada, ou seja, a relação se (re) define permanentemente com a interação dos interlocutores.

Considerando os aportes dos autores que apontam novas possibilidades para compreender a comunicação no contexto das organizações a partir do paradigma dialógico

relacional da comunicação, e à luz do pensamento complexo, é possível considerar a comunicação como o resultado da construção de sentido que se dá na ação e na interação (trocas simbólicas) que recheiam as relações entre sujeitos organizacionais. Em harmonia com a proposição de Oliveira e Paula (2008), de que os atos de interação podem ser planejados e/ou espontâneos, Lima e Maimoni (2012) afirmam, também, que as interações comunicacionais neste contexto podem ser tanto **espontâneas e não planejadas** (grifo nosso) como podem alcançar um grau em que há **efetiva gestão das ações** (grifo nosso).

Entendemos, que respeitando os seus lugares de fala, os autores que colocamos em diálogos nessa tecitura conceitual inicial, nos oferecem alguns elementos para problematizarmos a comunicação estratégica, considerando a inclusão/superação da visão instrumental/operacional ainda predominante.

A perspectiva da comunicação estratégica não é nova. Carillo (2014) situa o surgimento da abordagem no final dos anos 80 do século 20. Para a autora, a comunicação estratégica "[...] compreende as perspectivas da organização, da participação do sujeito, da gestão e o alcance dos objetivos em longo prazo, para além das táticas parciais necessárias para alcançar estes objetivos [...]" (CARILLO, 2014, p. 78).

Pérez (2012) afirma que a abordagem tem como elemento central o ser humano relacional e que as capacidades estratégicas e comunicativas são parte constitutiva desta humanidade. Para o autor, há um reconhecimento de que a organização é como um grande sujeito estratégico da sociedade contemporânea. Complexa, fluída e significativa, é a partir destas características que Pérez (2012) visualiza a presença dos pressupostos dos paradigmas emergentes na produção teórica sobre a comunicação estratégica. Para Massoni (2008), a perspectiva da comunicação estratégica é hoje um espaço de reflexão em torno do grande deslocamento que se produziu no pensamento e na ação comunicacional nas últimas décadas.

Para um mundo linear como concebido no paradigma clássico da produção do conhecimento, havia, segundo a autora, continuidade, princípio, meio e fim, além de uma pretensa clareza de quem era o emissor e qual o lugar de cada integrante do processo comunicacional. Hoje, no mundo fluído não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.

Para responder aos paradigmas emergentes, Pérez (2008) defende que a

comunicação estratégica, fruto do pensamento complexo, implica não só em falar e divulgar, mas também, escutar e dialogar (grifo nosso), buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. Além disso, o autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado, ou seja, permeada pela alteridade e pelo diálogo.

2. Alteridade e diálogo

A compreensão sobre a alteridade emerge, então, como ponto fundamental para a discussão da resistência à homogeneização e da necessidade de dar sentido às relações no contexto organizacional, estabelecendo o ambiente de cooperação. Para Marcondes Filho (2011), a discussão sobre alteridade tem início com Feuerbach (1804-1872), a partir da afirmação de que o eu enquanto homem reconhece a existência de outro ser, diferente e complementar a mim, que colabora para me determinar. Trata-se da forma como consideramos o outro –, como o homem sai (ou como consegue sair) de si e entrega-se à relação a partir do reconhecimento do outro (MARCONDES FILHO, 2011). É a partir do reconhecimento da alteridade que se estabelecem as bases do vínculo, da interação e do relacionamento entre sujeitos organizacionais. Lévinas (1997, p. 51, grifos nossos) explica que

> Com efeito, a transcendência do interlocutor e o acesso a outrem pela linguagem manifestam que o homem é uma singularidade. Singularidade diferente daquela dos indivíduos que se subsumem sob um conceito ou que articulam seus momentos. **O eu é inefável, visto que falante por excelência; respondente, responsável. Outrem, como puro interlocutor, não é um conteúdo conhecido, qualificado, captável a partir de uma idéia geral qualquer e submetido a esta idéia.** Ele faz face, não se referindo senão a si. É na palavra entre seres singulares que só vem se constituir a significação interindividual dos seres e das coisas, ou seja, a universalidade.

Observamos que a alteridade pode ser conceituada de diferentes formas a partir de diferentes campos e abordagens de conhecimento. Aqui adotamos, de forma mais generalista, o sentido de que se trata de reconhecer o outro como um diferente, mas que me afeta e é por mim afetado. Para Zanella (2005), a dimensão da relação com um outro é fundante do próprio sujeito. Ou seja, a existência de um eu só é possível por meio de

relações sociais e, ainda que singular, é sempre, e necessariamente, marcado pelo encontro permanente com os muitos outros que caracterizam a cultura. No espaço organizacional, encontramos uma das interpretações possíveis para a inexistência da alteridade no mundo contemporâneo dos negócios em Bauman (1999). “O capital pode sempre mudar para locais mais pacíficos se o compromisso com a ‘alteridade’ exigir uma aplicação dispendiosa de força ou negociações cansativas. Não há necessidade de compreender se basta evitar” (BAUMAN, 1999, p.18). Esse virar às costas para o diferente gera o que Vizer (2011) afirma ser uma característica crítica do tempo vivido, que é a perda de marcos de referência no tempo e no espaço.

Em uma análise mais abrangente, envolvendo todos os sujeitos, e não apenas aqueles em relação laboral com a organização, é possível compreender que vivemos a transformação da ordem, da uniformidade e da previsibilidade nas relações, marcadas pela fragmentação e unidimensionalidade, para os relacionamentos baseados na alteridade, nos quais as interações mútuas instituem a realidade e recriam os contextos.

Considerar que a realidade social é constituída por semelhanças e diferenças pressupõe compreender que o diálogo se constrói a partir de posicionamentos e ideias diversos. Abrir-se à alteridade é considerar a possibilidade de influência mútua, é assumir que os pensamentos podem ser transformados, ressignificando posturas e entendimentos configurados *a priori.*

A partir da concepção de Gadamer (2002) compreende-se que, como o sujeito se faz na própria compreensão da vida, ele nunca está completo (DI NAPOLI, 2002). A identificação no diálogo se dá, portanto, com a falta de experiência. Isso significa que, para Gadamer (*idem*), o outro nos traz algo de novo, mas após o diálogo, os dois interlocutores têm algo diferente que os une. Trata-se da união de duas experiências diferentes, vividas e, então, partilhadas.

Construção semelhante pode ser encontrada em Marcondes Filho (2004), quando o autor afirma que a comunicação. “[...] é um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades [...] vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem de sua participação algo novo, inesperado (MARCONDES FILHO, 2004, p. 15).

É, pois, pelo diálogo que se torna possível aproximar os mundos das experiências individuais, dos mistérios pessoais intransponíveis formados sentidos na apercepção sensível do mundo. Para Gadamer (2002), o verdadeiro diálogo não proporciona apenas a

experimentação direta de algo novo, mas sim, o encontro no outro de algo que ainda não havíamos encontrado em nossa própria experiência de mundo. “O diálogo possui uma força transformadora” (*ibidem*, p. 211) e deixa marcas.

O diálogo é por nós considerado, então, um processo central para a comunicação, que se estabelece a partir de interações recíprocas – espontâneas ou estrategicamente geridas – no contexto da organização, com abertura para o outro, portanto, baseado na alteridade. Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada, ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades. Tem potencial de transformação a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação e implica na superação da solidão dos monólogos para construir conjuntamente novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica, ou seja, permanente, imprevisível e caótica (FLORCZAK, 2016).

Seguimos propondo que o diálogo seja considerado um processo, não com finalidade utilitária de buscar consenso, de resolver controvérsias, de solucionar problemas, mas sim, que seja, predominantemente, um diálogo dialógico. Isso quer significar que a comunicação poderá exercer seu potencial de estabelecer vínculos e fortalecer relacionamentos a partir da interação que se complementa, que se contradiz e que flui por tempo indeterminado, aproximando e amalgamando os interlocutores em um exercício permanente de alteridade (FLORCZAK, 2016). Nesse sentido, Vicente e Ferreira (2016, p. 128) acreditam que “Considerando que o diálogo é necessário para comunicar, [...], o outro, [...], é quem possibilita o enfrentamento, não no sentido restrito de conflito, mas de novos questionamentos sobre os significados do que se pensa, sente e como se age”.

3. A dissidência

As organizações, embora muitas vezes possuam objetivos e interesses comuns, estabelecidos *a priori,* são – também – espaços de dissidência. São constituídas por sujeitos em interação; dessa forma, é necessário considerar suas subjetividades e objetivos diversos. A dissidência pode ser uma possibilidade para (re) pensar a comunicação no contexto das organizações para além das dimensões instrumentais e transmissivas, considerando aspectos linguísticos e extralinguísticos (CURVELLO, 2009).

Acredita-se que concentrar esforços reflexivos na relação entre comunicação, diálogo, alteridade e dissidência seja uma possibilidade de repensar o próprio sentido de

comunicação e as significâncias que ela possa assumir. “A Comunicação Dissidente[3] rompe o silêncio no qual as maiorias se refugiam para evitar o ostracismo social e desafia o sistema de crenças estabelecido” (WAINBERG, 2015, p. 116).

O consenso ainda parece servir como um ideal a ser alcançado, sendo a dissidência algo que desestabiliza o sistema numa conotação negativa. Talvez seja necessário um movimento no sentido de desconstruir a harmonia e o consenso como horizontes normativos ideais nas organizações (MAFRA; MARQUES, 2015). Deste modo, faz-se necessário refletir sobre o valor do dissenso para as relações comunicacionais, uma vez que ele faz emergir a diferenciação entre os sistemas, a não manutenção do *status quo* e do equilíbrio de poder (CURVELLO; MATEUS, 2015).

Refletir sobre a dissidência pressupõe a compreensão de uma relação que se estabelece *a priori,* a partir de bases fundamentadas no senso comum. Comunicação dissidente pressupõe rupturas, questionamentos, enfrentamos; portanto, transformações de modelos estabelecidos. Grandes movimentos sociais elucidam mais claramente a dissidência, em diferentes períodos da história; entretanto, neste momento nosso interesse é destacar que a dissidência não está somente nas grandes estruturas, mas pode emergir na comunicação do cotidiano.

Nesse sentido, parte-se do entendimento segundo o qual a comunicação dissidente no contexto das organizações pressupõe contrariedade e divergência, sendo compreendida como a expressão do desacordo ou de opiniões contrárias sobre políticas e práticas no local de trabalho (KASSING, 1997). Assim, entende-se por comunicação dissidente nas organizações a que considera a dissidência dos funcionários, compreendida como a expressão da insatisfação com práticas e/ou políticas no local de trabalho. Ainda que a audiência seja externa à organização, como no caso de amigos e familiares, a dissidência não consiste numa denúncia (como no caso do *whistle-blowing),* mas numa forma de expressão de insatisfação.

Wainberg (2017) – ao discorrer sobre a comunicação dissidente – considera que ela se propõe a desafiar o senso comum, sendo a expressão pública do desconforto e da oposição que um ator cultiva a um ou a vários aspectos de certo sistema social, político ou

[3] Acredita-se que a comunicação dissidente, portanto, pode servir como um alerta ao que está posto, como é possível se observar no caso da publicação dos cartuns noruegueses que criticaram Maomé em 2006, reproduzidos em mais de 60 países. Este ato serviu como uma resposta a vários incidentes de autocensura na Europa, causados pelo sentimento de intimidação ao se tratar de temas relacionados ao Islã. Como observa Wainberg (2017), este caso serve como exemplo “[...] ao papel exercido pela comunicação dissidente de alertar a comunidade dos perigos que rondam a unanimidade”.

cultural. É preciso considerar que

> Refletir sobre a comunicação é refletir finalmente sobre a paz e a guerra. No âmbito da globalização, desencadeia-se um conflito maior entre o par poder-segurança, de um lado, e o par abertura-democracia, do outro. Comunicar é aceitar a experiência da alteridade, o que é bem diferente de uma lógica de segurança, que se apóia sobre o poder. Escolher a comunicação, afinal, é sempre inscrever-se *contra* a segurança (WOLTON, 2006, p. 225, grifos do autor).

Para que isso aconteça, é preciso um movimento de abertura, de reconhecimento do outro, o que remete à ideia de que a comunicação está intrinsecamente relacionada a um processo de alteridade. Ressalta-se que é "[...] no encontro com o outro que se torna possível a construção de novas mensagens, opiniões e pressuposições que merecem ser compartilhadas como algo novo [...]" (VICENTE; FERREIRA, 2016, p. 130).

Ao se (re)pensar nos preceitos de causalidade linear que tradicionalmente foram associados à comunicação e ao lugar do ruído (ou da dissidência) nestes modelos, merece destaque o posicionamento de Rancière (2010): ele acredita que as formas de agir das pessoas tendem mais ao desentendimento do que ao entendimento. Como explica Marques (2011, p. 26, grifos da autora), "O dissenso, segundo Rancière, é um conflito estruturado em torno do que significa 'falar' da partilha do sensível que delimita o horizonte do dizível e determina as relações entre ver, ouvir, fazer e pensar". A autora esclarece que, para Rancière, o dissenso "[...] mostra as fissuras e fragmenta a ideia do grande corpo social protegido por certezas partilhadas e amplamente unido por princípios igualitários previamente acordados e quase nunca colocados à prova (MARQUES, 2011, p. 26).

Considerações finais

Se considerarmos a organização com um dos interlocutores (um sujeito organizacional) em diálogo, podemos questionar a *alteridade organizacional* (grifo nosso), ou seja, a disposição da organização para abrir-se ao outro para colocar-se em diálogo. Especialmente, se esse diálogo for dialógico (SENNET, 2012), ou seja, for estabelecido sem fins de síntese – convencimento, persuasão de um dos interlocutores pelo outro –, consenso ou qualquer movimento que signifique conclusão do diálogo.

Compreendemos que diálogo é um processo (BOHN, 2005) que se estabelece a partir de interações recíprocas, com abertura para o outro (BUBER, 2009), portanto, baseado na alteridade (MARCONDES FILHO, 2010). Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada, ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de

realidades. Tem potencial de transformação (GADAMER, 2002), a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação (SENNETT, 2012). De rara ocorrência, implica superar a solidão dos monólogos para construir, conjuntamente, novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica (SENNETT, 2012), ou seja, permanente, imprevisível e caótica.

Devemos considerar que "Saímos da lógica dos fluxos, das múltiplas conexões e do desempenho, para reconhecer a descontinuidade, a alteridade e as contradições" (WOLTON, 2006, p. 149, grifos do autor). A dissidência – na medida em que provoca certo barulho e aparente desordem – pode estar associada à comunicação densa, que tem um potencial reformante, disruptivo, que foge às lógicas tradicionais. Esta é, inclusive, a marca da comunicação densa, que violenta o pensamento, na medida em que força a pensar, diferentemente da comunicação trivial, na qual as pessoas se acomodam naquilo que já têm internamente assentado (MARCONDES FILHO, 2010). A comunicação dissidente pode ser entendida como um exemplo de comunicação densa, porque tem um potencial reformante, disruptivo, que desafia o senso comum. Diferentemente da comunicação trivial, sustentada sobre os níveis de sinalização e trocas de informações, a dissidência desacomoda a ordem posta, desviando padrões que conformam o senso comum.

A dissidência, portanto, compreendida no seu potencial disruptivo, pode fazer emergir o novo, uma transformação, podendo gerar rupturas com o *status quo,* desde que os sujeitos em interação estejam, de fato, abertos para se colocarem em diálogo.

Compreendemos, portanto, que a dissidência é a base da interação dialógica espontânea, uma das dimensões da comunicação estratégica no contexto das organizações. Incluí-la no pensar as dimensões do processo comunicacional, exige que todos os sujeitos envolvidos no diálogo, inclusive a organização, tenham como pressuposto o respeito ao princípio da alteridade.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. Globalização: as consequências humanas. Zahar, 1999.

BOHN, David. Diálogo: comunicação e redes de convivência. São Paulo: Palas Athena, 2005.
BUBER, M. Do diálogo ao dialógico. São Paulo: Perspectiva, 2009.

CARRILLO, Maria Victoria. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. Comunicação e Sociedade, v. 26, p. 71, 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, 2009. Disponível em:<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/193/293>. Acesso em: 6 jun 2017.

_____; RODRIGUES MATEUS, Tatiane. “Los Indignados" sob o olhar de Luhmann. A comunicação no dissenso. In: GOMEZ Y MÉNDEZ, José Manuel et al. (Coord.) **Derechos humanos emergentes y periodismo.** Sevilla: Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de la Información, Universidad de Sevilla, 2015. p. 300-314.

DI NAPOLI, R. B. Ética e compreensão do outro. A ética de Wilhelm Dilthey sob a perspectiva do encontro interétnico. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

FLORCZAK, Rosângela. Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: Tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale. 2016. 200 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis. GT ABRAPCORP 2 – Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional no IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação organizacional e Relações Públicas –Abrapcorp 2010 – Porto Alegre-RS.

FREIXO, Manuel João Vaz. **Teorias e modelos de comunicação.** Lisboa: Instituto Piaget, 2006.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método II**. Trad. Enio Paulo Gichini. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOMES, Luciana Buksztejn. **O “estado da arte” da comunicação dissidente nas organizações**. 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social)–Programa de Pós- Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

KASSING, Jeffrey W. Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. **Communication Studies**, v. 48, n. 7, p. 311-332, 1997.

LÉVINAS, EMMANUEL. **Entre nós**: ensaios sobre a alteridade. Petrópolis: Vozes, 1997.

LIMA, Fábia Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, p. 25-48, 2012.

_____; MAIMONI, Hérica Luzia. Comunicação integrada: perspectivas e desafios. In: **OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, LIMA, Fábia Pereira** (orgs). Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. p. 95-105.

MAFRA, Rennan Lanna Martins; MARQUES, Angela Cristina Salgueiro. Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 11, n. 21, 2015. Disponível em: <http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/582/339>. Acesso em: 10 mar. 2017.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Duas doenças infantis da comunicação**: a insuficiência ontológica e a submissão à política. Uma discussão com José Luís Braga. Matrizes, São Paulo, Universidade de São Paulo, v. 5, p. 169-178, 2011.

_____. **O princípio da razão durante:** o conceito de comunicação e a epistemologia metapórica: nova teoria da comunicação III: tomo V. São Paulo: Paulus, 2010.

_____. **Para entender a comunicação***:* contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

_____. Até que ponto de fato nos comunicamos? São Paulo, Paulus, 2004.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. Comunicação, estética e política: a partilha do sensível promovida pelo dissenso, pela resistência e pela comunidade. **Galáxia**, São Paulo, n. 22, p. 25-39, dez. 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade**. Intercom, 2010.

MASSONI, Sandra. Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. In: THORNTON, Ricardo D.; CIMADEVILLA, Gustavo. **Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo**. Ediciones INTA. Buenos Aires, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MOURÃO, Isaura**.** Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso. Belém do Pará: **COMPÓS**, 2014.

_____; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações**? São Paulo: Paulus, 2008.

PÉREZ, Rafael Alberto. Comunicación estratégica: sí claro. Pero,¿ qué implica "estratégica"? **Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales**, n. 2, 2012.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações**. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. **Revista Académica de la Federación latinoamericana de Facultades de Comunicación Social**. Vale del Cauca, Colombia, n. 85, p. 1-17, 2012.

_____. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: encontros, desencontros e reencontros. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10/11, 2011.

_____. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

_____. As Ouvidorias Virtuais em Hospitais Universitários Espanhóis e Brasileiros: um estudo comparativo. LIBRO DE AC**TAS**, p. 1436, 2009.

_____. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. GT Comunicação Organizacional da Intercom, 2000.

SENETT, R. **Juntos** – Os rituais, os prazeres e a política de Cooperação. Rio de Janeiro: Editora Record, 2012.

VICENTE, Maximiliano Martin; FERREIRA, Mayra Fernanda. Eu e os outros em diálogo: revisitando conceitos sobre comunicação e alteridade. **Revistas de Estudos da Comunicação**, Curitiba, v. 17, n. 43, p. 120-135, set./dez. 2016.

VIZER, E. **A Trama (in)visível da Vida Social**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WAINBERG, Jacques Alkalai. A regra dos pares, o jornalismo e a comunicação dissidente. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 110-120, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/viewFile/1984-6924.2015v12n1p110/29578>. Acesso em: 15 set. 2017.

_____. A comunicação dissidente e os atos que falam. **Revista FAMECOS**: mídia, cultura e tecnologia, Porto Alegre, v. 24, n. 1, 2017. Disponível em:

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/23589/15004>. Acesso em: 30 mar. 2017.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. **Informar não é comunicar**. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ZANELLA, Andréa Vieira. Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 2, p. 99-104, 2005.

HATERS, ORGANIZAÇÕES E OPINIÃO PÚBLICA: OS ODIADORES COMO PÚBLICOS POTENCIAIS DA PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE EM CONTEXTOS DIGITAIS

Luiz Alberto de Farias[1]

Bárbara Miano[2]

Resumo

Este artigo tem como objetivo examinar a influência dos *haters* sobre a opinião pública em contextos de crises de grandes organizações e a atuação do relações-públicas como promotor da diversidade de opiniões e da contenção do ódio em ambientes digitais. A pesquisa se vale de três metodologias, sendo a primeira uma revisão bibliográfica de autores como Castells, Aristóteles, Iasbeck e Plantin, seguida por um estudo de caso de crises enfrentadas por dois *e-commerces* de moda. O estudo conclui que os *haters*, em crises organizacionais, são públicos que podem contribuir positivamente com a garantia de voz às minorias ou a grupos que naturalmente não seriam ouvidos pelas organizações e, ao relações-públicas, cabe a responsabilidade de fazer o seu prévio mapeamento e desenvolver estratégias de relacionamento com ele.

Palavras-chave: Haters; Opinião Pública; Crises Organizacionais; Relações Públicas; Diversidade.

Introdução

Twitter, Facebook, Pinterest, Flickr, Instagram, Tinder. Se este artigo fosse lido há duas ou três décadas, estas palavras seriam consideradas verdadeiros enigmas, talvez um diagnóstico documentado e assinado pelo próprio autor atestando sua visível loucura. Hoje, ao contrário, por mais que proferidos de forma aleatória, estes termos provocam em nós a capacidade de conectá-los entre si e, além disso, organizarmos uma pequena fórmula aplicável a todos eles – são, sem exceção, redes sociais.

Ainda mais curioso é pensar que, por mais uniforme que seja a conexão presente

[1] Doutor em integração da América Latina pela Universidade de São Paulo e mestre em comunicação e mercado pela Faculdade Cásper Líbero

[2] Mestra e doutoranda em ciências da comunicação pela Universidade de São Paulo.

entre estas palavras, os sentidos e significados que elas carregam são complexamente diversos e plurais, tanto que podem tranquilamente trafegar em uma vasta zona que se estende desde “a empresa do famoso Mark” até “onde eu conheci meu atual esposo”.

As redes sociais nasceram em um contexto muito específico da história da humanidade. Elas nunca seriam possíveis sem antes a existência daquilo que chamou Castells (1999) de uma economia informacional, originada no século XX, basicamente, a partir da primeira e da segunda revolução industrial, uma que ocorreu no século XVIII e que foi caracterizada pela invenção da máquina a vapor e outra, no século XIX, demarcada pelo advento da eletricidade e do motor de combustão interna, respectivamente. De acordo com Castells (1999, p.119), a economia informacional é assim chamada, pois a capacidade de uma empresa alçar competitividade no mercado depende, essencialmente, de sua eficácia no processamento de informações.

O processo contemporâneo expande-se exponencialmente em razão de sua capacidade de criar uma interface entre campos tecnológicos, mediante uma linguagem digital comum, na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida (CASTELLS, 1999, p. 68). Ainda, a economia informacional, de acordo com o autor, ganha asas quando, em meados da década de 70, assiste-se a uma revolução tecnológica baseada nas T.I.C.s ou tecnologias da informação, o que permitiu que os países possuíssem interdependência global.

Esse contexto configura berço para uma profunda proliferação de mídias que permitem a comunicação e repasse de informações entre cidadãos e cidadãos, organizações e organizações e cidadãos e organizações. Prova disso é que, em 2016, apenas o Facebook contabilizou a marca do um bilhão de usuários por dia (G1.GLOBO.COM, acesso em 20 de fevereiro de 2018, s/p). Em 2013, o Brasil já alcançara a marca dos 46 milhões de usuários de redes sociais que incluem não apenas o Facebook, mas também blogs, microblogs e outras plataformas (IBOPE. COM.BR, 20 de fevereiro de 2018, s/p). Assim, na atual economia demarcada, pelo acesso e gestão da informação, comunicar-se e gerir conflitos de opiniões e visões torna-se essencial aos cidadãos, na vida coletiva e pública, e diferencial competitivo e garantia de sobrevivência às empresas, no mercado.

Os Haters e as Organizações no Contexto Digital

Mesmo que não seja possível contabilizar e documentar o que as marcas, corporações e pessoas tanto falam e processam nas redes, sabe-se que elas o fazem,

quando com propósito de convencimento[3], por meio de três provas retóricas já sinalizadas por Aristóteles (384 a.C a 322 a. C), há milhares de anos - logos, ethos e pathos. Assim, o logos seria o convencimento de um auditório por meio da lógica, o ethos configuraria a prova por meio da legitimidade de um orador para tratar um tema e, por último, o pathos seria a validação por meio das emoções.

> A retórica distingue três meios de "provar" pela fala, isto é, de validar uma opinião aos olhos de um auditório concreto: o logos (provas proposicionais), o ethos e o pathos ("provas" não proposicionais); nos dois últimos casos, "prova" é tomada no sentido de "meio de persuasão". A correta consideração das dimensões do ethos e do pathos implica o desenvolvimento de uma teoria dos afetos no discurso. (PLANTIN, 2008, p. 2011).

A esta última prova, ao pathos, Aristóteles, em suas obras, dedicou especial atenção. Já no início de seu segundo livro sobre a arte retórica, no primeiro parágrafo, o filósofo enumera a importância das emoções para a composição retórica e sinaliza a sua definição como algo capaz de influir em decisões e comportamentos.

Ora, as paixões são as causas que introduzem mudanças em nossos juízos, e que são seguidas de pena e de prazer; tais são a cólera, a compaixão, o temor e todas as outras emoções semelhantes. (ARISTÓTELES, 1998, p. 97).

De acordo com o autor, quando se está sob a influência das emoções, não é possível enxergar um objeto com clareza ou imparcialidade. Ao contrário, o pathos funcionará como um saco de areia colocado sobre um dos lados de uma balança equilibrada. Para o bem ou para o mal, ele influenciará. "Quando amamos aquele a quem julgamos, ou não o encontramos culpado ou o encontramos só medianamente culpado; quando se odeia, dá-se o contrário". (ARISTÓTELES, 1998, p. 97).

Calma, compaixão, indignação, emulação, cólera e ódio são algumas das paixões ou emoções enumeradas por Aristóteles. Esta última emoção o filósofo grego delimita como algo que "produz a cólera, a vexação, a calúnia. A cólera nasce de razões que nos são pessoais, mas o ódio pode nascer fora do âmbito destas razões pessoais". (ARISTÓTELES, 1998, p. 109).

Impressionante ainda é observar como o ódio tem se tornado um fenômeno cada vez mais cotidiano no cenário das redes e, além disso, tem também ultrapassado os domínios digitais

[3] Conforme enumera Halliday (2009, p. 33), "todo discurso é uma retórica, na medida em que busca influenciar as relações humanas – desde um bom-dia e a maneira de dizê-lo até as apresentações dos dados estatísticos em um relatório de desempenho empresarial [...].

e se materializado na sociedade por meio de reações extremas que incluem até mesmo assassinatos.

Cyberbullying[4]e crimes de ódio são alguns dos termos que ficaram conhecidos por acontecerem, sobremaneira, na internet. Uma pesquisa realizada pela AVG Technologies constatou que 30% dos brasileiros já sofreram algum tipo de hostilidade via redes sociais por colegas de trabalho (G1.COM.BR, acesso em 20 de fevereiro de 2018, s/p). No universo infantil, os dados das agressões por meio de redes sociais também são preocupantes. Uma pesquisa realizada por uma universidade britânica constatou que 17% das crianças e jovens com idade entre 11 e 19 anos no país são vítimas de cyberbullying (G1.GLOBO.COM, acesso em 20 de fevereiro de 2018, s/p).

Aos provocadores de crimes como esses e autores de mensagens com conteúdo ofensivo, surge uma nova denominação – *haters*, "odiadores, que serão responsáveis por incitar a violência e o ódio e, consequentemente, estimular o crescimento e exposição de estigmas sociais" (AMARAL; COIMBRA, 2015, p. 294). Ao contrário de cidadãos comuns que desejam ser ouvidos, os haters se diferenciam justamente por se manifestarem de forma negativa em espaços de diálogo, como demonstram Amaral e Coimbra:

> Os haters são pessoas que violam as regras de gentileza e de comportamento civil para chamar a atenção. Por isso, o termo hater é tão pejorativo, pois se refere às pessoas que expressam ódio nos espaços de interação e conversação. São sujeitos que não estão abertos ao debate/diálogo construtivo, eles fazem apenas críticas negativas ao Outro, não respeitando a opinião divergente. O hater quer ser temido e ouvido, e com o surgimento dos sites de redes sociais, ele ganhou voz e visibilidade, devido às características da rede, como vimos anteriormente. (AMARAL; COIMBRA, 2015, p. 300).

Além de significarem um problema aos cidadãos comuns, os *haters* também podem configurar uma preocupação para marcas e organizações. Isso ocorre, pois eles possuem alta capacidade de influência sobre a opinião pública e é por este motivo que, por mais estranho que possa parecer, os *haters* podem entrar na lista de públicos a serem monitorados pelos relações-públicas.

Ora, se segundo Simões (1995, p. 191), o "objetivo das Relações Públicas, função organizacional e atividade profissional, é legitimar as ações organizacionais de interesse público" e se a opinião pública pode ser afetada pela existência dos haters no contexto digital,

[4] Termo em inglês definido como "prática de utilizar e-mail, mídias sociais ou mensagens instantâneas para ofender ou difamar pessoas". (G1.GLOBO.COM, acesso em 20 de fevereiro de 2018, s/p).

torna-se evidente que aos relações-públicas cabe, não apenas o seu monitoramento, como também seu mapeamento e o desenvolvimento de ações de relacionamento com eles, principalmente, em contextos turbulentos como o de crises, por exemplo.

Os Haters como Públicos de Potencial Influência sobre a Opinião Pública

De acordo com Lippman (2008, p. 40), a opinião pública pode ser definida a partir dos comportamentos coletivos que de alguma forma influem e são influenciados pelos nossos. Ela é formada pelas imagens de domínio público que permeiam o circulo privado de sujeitos. Além de opinião pública, com "o" e "p" minúsculos, o autor também desenvolve o conceito de Opiniões Públicas, com letras maiúsculas, que seriam as imagens públicas que trafegam numa zona que também é pública e coletiva, conforme explica:

> Aqueles aspectos do mundo exterior que têm a ver com o comportamento de outros seres humanos, na medida em que o comportamento cruza com o nosso, que é dependente do nosso, ou que nos é interessante, podemos chamar rudemente de opinião pública. As imagens na cabeça destes seres humanos, a imagem de si próprios, dos outros, de suas necessidades, propósitos e relacionamentos, são suas opiniões públicas. Aquelas imagens feitas por grupos de pessoas, ou por indivíduos agindo em nome de grupos, é Opinião Pública, com letras maiúsculas. (LIPPMAN, 2008, p. 40).

E é, por este motivo, que a opinião pública será, segundo Lippman, um construto do domínio do conflito que nasce no berço da divergência e da negociação entre diversas opiniões[5] e imagens que são de domínio privado. De acordo com Bavaresco, o embate e a criticidade é uma constante à opinião pública, pois ela ocorre por meio do choque entre múltiplas e incontáveis visões de mundo.

> A opinião pública se forma, então, através de um combate de ideias, não sem que tome uma distância crítica em relação à adesão e ao common sense, a respeito de certas personalidades, ou em relação a sua eleição, evitando que esta adesão ou eleição não seja espontânea ou feita por aclamações, portanto manipulada. (BAVARESCO, 2001, p. 93).

Por mais que se originem do conflito e resultem no acordo, as opiniões não são uma "tábula rasa" ou uma construção imparcial, ao contrário, elas relevarão uma posição a ser tomada, um ponto de vista específico e coberto de significados socialmente construídos que impõem um lado a ser adotado, conforme demonstra Matheus:

> A opinião pública é um grande recinto no qual circulam valores. Os fatos

[5] De acordo com Augras (1970, p. 24), as opiniões se formam a partir da combinação entre fatores de ordem psicológica, sociológica e circunstanciais.

> nunca são apenas fatos – se não estiverem revestidos de valores nos quais os indivíduos encontrem tanto seus pontos de convergência como também de divergência. As divergências de opiniões são divergências de valores. (MATHEUS, 2011, p. 152).

No entanto, vale destacar que às relações públicas não é qualquer opinião pública que é interessante. As opiniões públicas que são de domínio da profissão são na verdade aquelas que pertencem ou que influenciam ou são influenciadas pelos seus grupos ou públicos[6] de interesse, sejam eles funcionários, sindicalistas, governos e até *haters*. Isso ocorre, pois, conforme demonstra Childs, "opinião pública e relações públicas são expressões que têm em comum o seu sentido bastante amplo e o fato de só se tornarem interessantes quanto relacionadas com públicos específicos". (CHILDS, 1974, p. 57).

Ainda, conforme demonstrado, os públicos aos quais interessam as relações públicas são os mais variados e podem assumir as mais diversas posturas. Lidar com a opinião pública significa conhecer seus públicos e os fatores que podem lhes levar a assumir um lado ou outro do muro. Além de monitoramento, os públicos com os quais as relações públicas lidam diariamente, necessitam e demandam ações planejadas, conforme demonstra Farias (2011, p. 117).

> Há diversos grupos que influenciam as notícias e são por elas influenciados, relacionando-se, consequentemente, com os conceitos de opinião. A observação desses grupos, o devido monitoramento, permite que se estabeleçam estratégias de planejamento e de divulgação. (FARIAS, 2011, p. 117).

Nesse sentido, configurando organizadores de opiniões com alto potencial de influência sobre as organizações, os *haters* não apenas precisam ser mapeados pelo relações-públicas, como também devem configurar um público que demanda ações de relacionamento previamente planejadas.

A Atuação das Relações Públicas na Promoção da Diversidade e Contenção do Ódio em momentos de Crise

Diferente dos *haters* que atuam sobre os indivíduos e pessoas físicas, os odiadores que lidam com organizações ou pessoas jurídicas dão origem e aparecem em momentos muito específicos – os de crise. Enquanto que a postura dos *haters* de sujeitos é extremamente tóxica do ponto de vista social e deve ser combatida, quando se manifestam

[6] De acordo com França, Grunig e Ferrari (2009, p. 121), "os públicos pertencem ao relacionamento contínuo e necessário da organização, garantindo-lhe a sobrevivência e o apoio ostensivo às suas atividades e contribuindo para criar um conceito favorável da opinião pública".

em relação às organizações, eles podem assumir posturas complexas, ora agindo de forma correta e ética, ora de forma leviana e altamente pretenciosa.

Tanto quanto podem ser aqueles que falam por falar ou que apenas “querem ver o circo pegar fogo”, os odiadores das organizações também podem ser públicos altamente essenciais às pessoas jurídicas, pois podem colaborar para o seu crescimento e para a adequação da sua postura frente ao interesse público, assim como ocorre no caso dos ativistas e sindicatos que garantem voz às minorias e a grupos que dificilmente seriam ouvidos pelas organizações. Fato é que, nos dois casos, os relações-públicas devem estar preparados para lidar com esses públicos, trazendo sempre a reboque um bom plano de comunicação de crise[7] , como demonstram Grunig, Ferrari e França: “Uma das principais funções do executivo de Relações Públicas é assessorar gerentes de outras áreas quando acredita que as decisões ou ações gerenciais podem formar públicos ativos, assuntos emergentes e crises” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 93).

Vale ainda delimitar que “o conceito de crise, em geral, está ligado à ruptura, mais ou menos violenta de uma situação estável, gerando insegurança, indefinição e medo” (CARVALHO, 2011, p. 123). Ademais, além de se relacionarem a uma delicada sensação de instabilidade, as crises corporativas também possuem potencial danoso à imagem e à reputação das organizações e podem danificar as relações que elas possuem com seus públicos de interesse.

Uma construção passageira, as imagens são formadas por inúmeros pontos de contato que um público tem com a organização ou com uma marca. Desde a embalagem até boletins estratégicos, tudo configura pequenas zonas de relacionamento que auxiliam os públicos a formularem modelos mentais altamente fugazes. “[...] Imagem é um quadro de referência a que o consumidor ou cliente recorre para avaliar se determinada ideia é merecedora ou não do seu interesse, simpatia, apoio” (CARVALHO, 2011, p. 129).

Já a reputação está relacionada a uma construção mais duradoura e que, por isso, envolve confiança e, por conseguinte, um excelente relacionamento com públicos de interesse. “Falar em reputação significa focar em algo mais duradouro, para um reflexo de traços de identidade da empresa” (CARVALHO, 2011, p. 130). Uma organização com uma

[7] De acordo com Grunig, Ferrari e França (2009, p. 93), são essenciais a aplicação de três princípios quando uma crise já está em curso – princípio da responsabilidade, princípio da transparência e princípio da comunicação simétrica.

boa reputação conflui para uma organização dotada de credibilidade[8], algo que, com a ascensão das redes, tem cada dia mais, sofrido interferência pelas vozes que se multiplicam nos domínios digitais. “A noção de percepção que as pessoas têm sobre uma empresa pode influir nas decisões de outras pessoas, revelando que a reputação encontra-se na mente de cada um” (CARVALHO, 2011, p. 131).

Ainda, identificar, conhecer e trabalhar a comunicação com públicos de interesse faz-se essencial, quando se admite que não existe reputação sem opinião pública. “[...] é preciso assumir que a opinião pública precisa existir para que por ela se pautem as análises da eficiência da efetividade dos discursos; é ela que explica, justifica e fundamenta a reputação” (IASBECK, 2007, p. 93).

Estudo de Caso de Crises Enfrentadas Por Dois *E-commerces* de Moda no Brasil

Resgatando o objetivo deste artigo que é examinar a influência dos haters sobre a opinião pública em contextos de crises de grandes organizações e a atuação do relações-públicas como promotor da diversidade de opiniões e da contenção do ódio em ambientes digitais, foram selecionados dois varejistas de moda que estiveram, recentemente, envolvidos em casos de crises de imagem e reputação nas redes sociais – a Netshoes e a Dafiti.

O critério de seleção destas duas empresas ocorreu por meio da observação da lista das 5 maiores redes varejistas online de moda e vestuário do Brasil (SACCHITIELLO, 2016, p. 40) da qual fazem parte a Netshoes, com 40% de share do mercado, o Mercado Livre, com 24,3%, a Dafiti, com 19,3%, a Hering, com 0,8%, e a Amazon, com 0,6%, conforme pode ser visto na figura a seguir:

Figura 1- 5 maiores redes varejistas de moda e vestuário no Brasil

	Bandeira	Proprietário	Participação em 2016 (%)	Faturamento em 2016*
	Varejo físico			
1	Renner	Lojas Renner	5,6	5.327,2
2	C&A	C&A Mode	5,1	4.906,1
3	Riachuelo	Guararapes Confecções	4,4	4.231,0
4	Marisa	Marisa	2,4	2.281,4
5	Zara	Inditex, Industria de Diseño Textil	1,1	1.008,2
	Varejo online			
1	Netshoes	Netshoes	40,0	1.355,6
2	3rd Party Merchants**	MercadoLibre	24,3	826,0
3	Dafiti	Rocket Internet	19,3	656,0
4	Hering	Cia Hering	0,8	26,6
5	Amazon	Amazon.com	0,6	21,5

Fonte: RETAILING 2017, 2016 apud SACCHITIELLO, 2016, p. 40

[8] “A credibilidade depende de vários atributos, entre os quais se destaca a confiança. Esta, por sua vez, depende em boa parte da transparência e da honestidade das intenções e práticas corporativas” (CARVALHO, 2011, p. 131).

Destas cinco empresas, foram selecionadas aquelas que no período recente dos últimos dois anos estiveram envolvidas em casos de crises de imagem e reputação no meio digital. Com isso, chegou-se ao nome Dafiti, protagonista de uma crise que envolveu a difusão de conceitos machistas, e Netshoes, acusada de se aproveitar de um grande momento de comoção pública para fins comerciais.

Como metodologia de análise das crises sofridas pelos dois grandes varejistas, optou-se pelo estudo de caso que consiste em "[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas" (Yin,1994: 13).

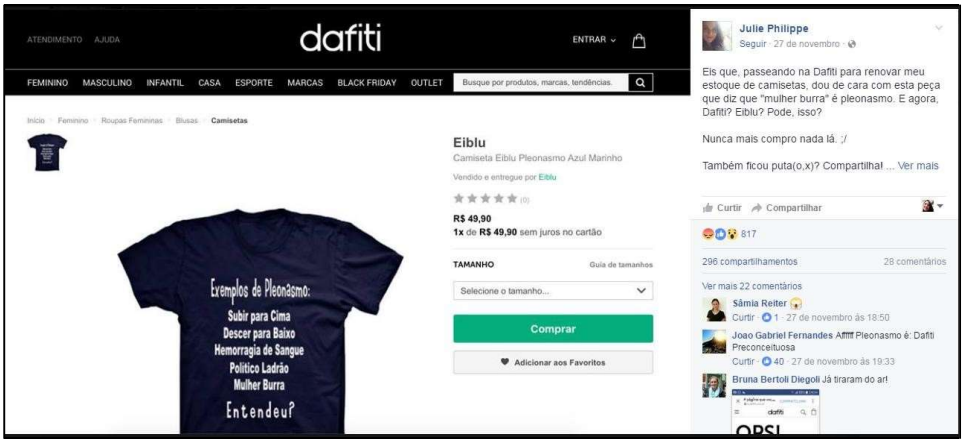
Conforme demonstrado na conceituação proposta por Yin, o estudo de caso tem a finalidade de analisar o objeto no ambiente natural e, neste caso, aplica-se ao corpus em questão por ser uma metodologia que permite a observação mesmo em contextos não palpáveis e um tanto quanto etéreos de difícil limitação, assim como o meio digital. Ainda, vale destacar que a relevância do corpus e do estudo ocorre também pelo mercado escolhido. Apenas em 2016, o mercado de moda no Brasil, mesmo registrando uma queda de 4,5% sobre o ano anterior, alcançou o faturamento total de mais de 100 bilhões de reais (SACCHITIELLO, 2016, p. 39).

Mesmo com o mercado em baixa e uma desaceleração no crescimento, a previsão é que o varejo de vestuário e calçado no Brasil, sobretudo no meio digital, continue crescendo até 2021. Enquanto que a previsão de melhoria para os varejistas com presença apenas offline ou de vendas diretas seja de 0,5 até 2021. Para os e-commerces, a estimativa é que este resultado alcance a marca dos 4,6% (SACCHITIELLO, 2016, p. 40).

O Caso Dafiti

Entre os dias 27 e 28 de novembro de 2016, a Dafiti foi protagonista de um escândalo nas redes sociais, sobretudo no Facebook, após uma cliente encontrar uma camiseta a venda com conteúdo machista no site. A postagem da cliente, feita no dia 27 de novembro, em menos de 48 horas, contou com 296 compartilhamentos em páginas que incluíam desde perfis pessoais até grandes veículos de imprensa e grupos de ativistas.

Figura 2 – Post de cliente sobre o conteúdo machista em camiseta da Dafiti

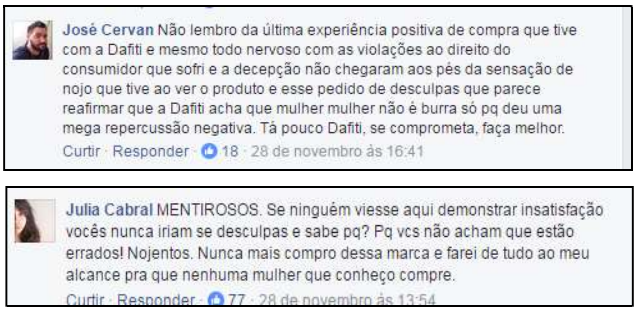


Fonte: Adaptado pela autora de FACEBOOK.COM, 2018, s/p

Não demorou muito para que o ocorrido virasse notícia nas páginas dos maiores veículos de comunicação do país, como Veja e Exame. Já no dia 28 de novembro de 2016 a empresa se pronunciou, pedindo desculpas sobre o ocorrido e afirmando que o produto era de um parceiro de marketplace e que faria uma varredura em todo o site para evitar que situações como essa voltassem a se repetir.

A empresa fez um comunicado oficial com uma retratação que contou com mais de 1.500 reações, sendo que 500 delas eram de dislikes. Além de muitos comentários de mulheres que se sentiram extremamente desrespeitadas com o conteúdo da camiseta, no post feito pela empresa, é possível observar a reação de ódio e indignação de muitos homens que possuíam irmãs e mães clientes do site.

Figura 3 – Exemplos de comentários sobre o caso Dafiti



Fonte: FACEBOOK.COM, acesso em 10 de dezembro de 2016, s/p

Outros fãs da página e ativistas de grupos feministas, após a divulgação da notícia, encontraram outras peças com conteúdos ofensivos, como com apologia ao estupro e incentivando o preconceito contra pessoas obesas, algo que acalorou ainda mais a

discussão e fez com que o sentimento de ódio pela empresa se disseminasse. Além dos comentários de indignação, assistiu-se também a uma manifestação de repúdio à marca, difundida sob a forma de “vomitaço”, na qual muitos dos fãs da página comentavam seguidamente um *emoticon* de vômito, simbolizando o nojo pela marca.

O Caso Netshoes

Curiosamente, um dia após o escândalo ocorrido com a Dafiti, um de seus concorrentes, o grupo Netshoes também esteve envolvido em uma crise de imagem e reputação no contexto digital. No mesmo dia em que ocorreu o acidente aéreo envolvendo o time de futebol Chapecoense, um tweet de uma página sobre futebol dominou provocou a revolta dos internautas, após acusar a empresa de aumentar propositalmente e de forma abusiva a camiseta do time.

Figura 4 – Tweet acusando a Netshoes de aumentar o preço da camiseta do time Chapecoense

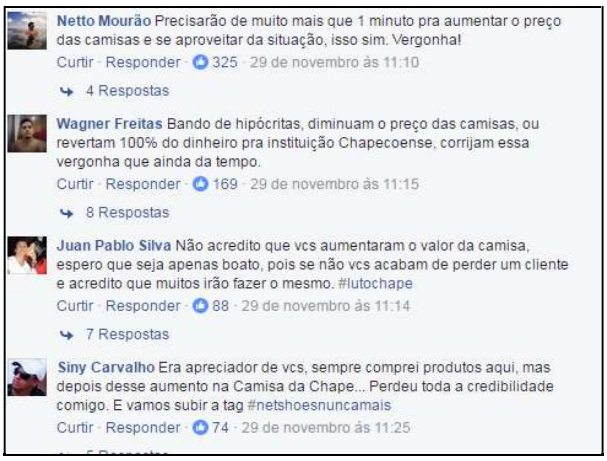


Fonte: TWITTER.COM, acesso em 20 de fevereiro de 2018, s/p

Após a manifestação de muitos internautas e da imprensa, assim como no caso Dafiti, a Netshoes se pronunciou em sua página oficial do Facebook com um texto, explicando que o erro não havia sido proposital, porém algo provocado pela própria programação do site, no período pós Black Friday. Além do comunicado oficial por escrito, o CEO e fundador da empresa, Marcio Kumruian, também fez um vídeo com um pronunciamento, lamentando o acidente e se solidarizando com os familiares das vítimas.

Juntas, as duas postagens renderam mais de 9 mil interações só no Facebook, sendo quase metade de dislike, e mais de 3 mil compartilhamentos. Além de envolver uma temática extremamente delicada que foi a questão da morte do time, a Netshoes também foi duramente criticada por ser uma empresa extremamente associada ao esporte brasileiro.

Figura 5 – Exemplos de comentários sobre o caso Netshoes



Fonte: FACEBOOK.COM, acesso em 20 de fevereiro de 2018, s/p

Embora, após a divulgação do vídeo com o pronunciamento do CEO da empresa sobre o caso, fosse possível observar algumas pessoas que acreditaram e defenderam a posição da empresa, a postagem serviu como mais um espaço de manifestação de indignação e descontentamento por parte de fãs da página e fã-clubes do time.

Considerações Finais

A partir da revisão bibliográfica e dos casos de crises analisados, observa-se que há uma relevante diferença entre os *haters* que se manifestam contra pessoas físicas e aqueles que entram em oposição contra pessoas jurídicas. Enquanto que, para sujeitos comuns, eles são causadores de uma grande patologia social que se utiliza das redes como modo de transmissão do ódio e da violência, quando se trata de pessoas jurídicas e organizações, eles devem, sobretudo serem monitorados e entrarem na lista de públicos a serem mapeados.

Ainda, embora em alguns casos, como na crise na qual a Netshoes esteve envolvida, os odiadores podem ser os autores de grandes e alarmantes mal-entendidos, os *haters* que se manifestam a partir de perspectivas ativistas podem colaborar para o crescimento da empresa e a correção de erros, como no caso da Dafiti, no qual os odiadores foram responsáveis por alertar a empresa sobre peças que incentivavam a reprodução de padrões e estereótipos machistas sobre as mulheres.

É também importante destacar a influência deste público sobre a opinião pública e, consequentemente, sobre a imagem e reputação das organizações, a partir da sua atuação

no contexto das mídias que, de forma inata, possui alto potencial de disseminação de qualquer informação. Daí nasce a necessidade da participação ativa das relações públicas, não apenas no contingenciamento de efeitos de crise, como também no mapeamento e na prevenção de contextos turbulentos, por meio do relacionamento e constante monitoramento de públicos de interesse e, entre eles, encontram-se, sem dúvidas, os *haters.*

Referências

ARISTÓTELES. **Arte Retórica e Arte Poética**. São Paulo: Ediouro, 1998.

AUGRAS, M. **Opinião Pública**: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1970. BAVARESCO, A. **A Teoria Hegeliana da Opinião Pública**. Porto Alegre: P&PM, 2001.

CARVALHO, C. Relações Públicas e crises na economia da reputação. In. FARIAS, L. A. **Relações Públicas Estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

CHILDS, H. **Relações Públicas, Propaganda & Opinião Pública**. São Paulo: editora FGV, 1974.

FARIAS, L. A. Relações com a Imprensa. In. FARIAS, L. A. **Relações Públicas Estratégicas:** técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

FARIAS, L. A. **Relações Públicas Estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

FRANÇA, F; GRUNIG, J; FERRARI, M. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

G1.GLOBO.COM. Mulher morta após boato em rede social é enterrada. In.G1. **GLOBO.COM.BR**. Disponível em<http://g1.globo.com/sp/santos- regiao/noticia/2014/05/mulher-morta-apos-boato-em-rede-social-e-enterrada-nao-vou- aguentar.html>, acesso em 20 de fevereiro de 2018.

G1.GLOBO.COM. Facebook atinge a marca de 1 bilhão de usuários todos os dias. In. **G1.GLOBO.COM**. Disponível em< http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/04/facebook-atinge-marca-de1-bilhao-de- usuarios-todos-os-dias.html>, acesso em 20 de fevereiro de 2018.

G1.GLOBO.COM. Um em cada três brasileiros já sofreu cyberbulling no trabalho, diz estudo. In. **G1.GLOBO.COM**. Disponível em <http://g1.globo.com/concursos-e- emprego/noticia/2013/09/um-em-cada-tres-brasileiros-ja-sofreu-cyberbullying-no-trabalho- diz-estudo.html>, acesso em 20 de fevereiro de 2018.

HALIDAY, M. T. **Discurso Organizacional**: uma abordagem retórica. In. KUNSCH, M. Comunicação organizacional. Linguagem, gestão e perspectivas. V. II. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

IBOPE. Número de usuários de redes sociais ultrapassa 46 milhões de brasileiros. In. **Ibope. com.br**. Disponível em <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-usuarios-de-redes-sociais-ultrapassa-46-milhoes-de-brasileiros.aspx>, acesso em 20 de fevereiro de 2018.

IASBECK; L. Imagem e Reputação na gestão da identidade organizacional. In. **Organicom**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional. A. 4. N. 7. São Paulo: [S/ed], 2007.

KUNSCH, M. **Comunicação organizacional**. Linguagem, gestão e perspectivas. V. II. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

LIPPMAN, W. **Opinião Pública**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

MATHEUS, C. **As Opiniões se Movem nas Sombras**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PLANTIN, C. **A Argumentação**: história, teorias, perspectivas. São Paulo: Parábola, 2008.

SACCHITIELLO, B. Com que roupa o setor vai? In. **Meio e Mensagem**. N. 1739. São Paulo: [S/ed]. 5 de dezembro de 2016.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas**: função política. São Paulo: Summus Editorial, 1995.

TWITTER.COM. In.**Twitter.com**. Disponível em<https://twitter.com/Fail_Futebol>, acesso em 11 de dezembro de 2016.

YIN, R. Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed) CA: SAGE Publications, 1994.

A DIVERSIDADE EM PAUTA: POSSÍVEIS LEITURAS SOBRE A EXPOSIÇÃO *QUEERMUSEU* A PARTIR DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL[1]

Luciana Buksztejn Gomes [2]
Carine Fernandes[3]
Daniela Cidade[4]
Fernando Lemos[5]
Renata Andreoni[6]

Resumo

O presente artigo convida à reflexão sobre a forma como algumas organizações abordam o tema da *diversidade*, se como um princípio fundante e/ou como uma estratégia enquanto diferencial competitivo (RÊGO, 2015). A partir da exposição *Queermuseu – Cartografias da Diferença na Arte Brasileira*, promovida pelo Santander Cultural em Porto Alegre/RS em 2017, identificamos a prevalência da dimensão estratégica (KUSCH, 2016) e observamos como alguns discursos foram gerados. Para tanto, pela pesquisa documental e bibliográfica (GIL, 2010) apresentamos o material selecionado. Compreendemos que o fato suscitou dissensos e (re)ações inesperadas, com as quais o Banco precisou se relacionar, gerando uma ampla comoção social.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; estratégia; dissidência; *Queermuseu*.

Considerações iniciais

Na contemporaneidade, diversos são os fatores que interagem sobre as abordagens comunicacionais no contexto organizacional. A produção e o acesso às informações; as demandas de transparência e responsabilidade social corporativa; as transformações sobre

[1] O presente artigo é fruto das discussões do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional – GECOR, da PUCRS, formado por discentes do PPGCOM.

[2] Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM/PUCRS. Bolsista CAPES. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS). E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.
[3] Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Jornalista graduada pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), pós- graduada em Marketing e Vendas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). E-mail: cafernandesrs@gmail.com.
[4] Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Jornalista graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pós-graduada em Marketing e em Relações com o Mercado, estudou Comunicação Corporativa por meio do programa Syracuse University/Aberje. Email: dfcidade@gmail.com.
[5] Mestrando do Programa de Comunicação Social da PUCRS, MBA em Gestão Empresarial, pelo Instituto Brasileiro de Gestão e Negócios (2009) e graduação em Relações Públicas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2003). Bolsista CAPES. E-mail: fernando.lemos@acad.pucrs.br.
[6] Mestrando do Programa de Comunicação Social da PUCRS, MBA em Gestão Empresarial, pelo Instituto Brasileiro de Gestão e Negócios (2009) e graduação em Relações Públicas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2003). Bolsista CAPES. E-mail: fernando.lemos@acad.pucrs.br.

as produções, ofertas e disponibilização de produtos e serviços, associados à competividade e a volatilidade do mercado vêm incidindo sobre a forma das organizações se relacionarem com seus públicos. Neste cenário, um dos aspectos que chamam a atenção diz respeito às organizações empresariais, enquanto proponentes de manifestações e ações culturais.

Nesse sentido, o objeto de estudo deste artigo é a exposição *Queermuseu – Cartografias da Diferença na Arte Brasileira*, considerando o cenário de embate, narrativas e discussões advindas de sua existência e conteúdo, incluindo seu fechamento, em 10 de setembro de 2017 – um mês antes do previsto. Nosso olhar parte da Comunicação Organizacional e se debruça especialmente sobre as estratégias comunicacionais adotadas pela empresa *Santander*, organização financiadora da exposição.

Amparados nas quatro dimensões de Kunsch (2016) – instrumental, humana, cultural e estratégica – propomos refletir sobre as estratégias e discursos organizacionais, buscando compreender os sentidos atribuídos à comunicação pelo Santander. Pretendemos, como ressalta Kunsch (2016), compreender o significado e a abrangência da Comunicação Organizacional, "[...] como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais" (KUNSCH, 2016, p. 46). Para o desenvolvimento desta reflexão, realizamos, inicialmente, uma breve contextualização.

O episódio *Queermuseu* – breve contextualização

A exposição *Queermuseu* foi promovida por meio do Santander Cultural, um espaço mantido pelo Banco Santander, no centro histórico de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, atualmente tombado como patrimônio histórico e cultural do Estado. Após reforma patrocinada pelo Banco, passa a abrigar a instituição Santander Cultural, um espaço dedicado a diferentes formas de manifestações artísticas e culturais[7].

A exposição *Queermuseu* foi aberta em 15 de agosto de 2017 e, inicialmente, permaneceria em exibição até outubro do mesmo ano. A mostra era formada por 263 obras de 85 artistas e, conforme a síntese do projeto, "busca explorar a diversidade na arte e na cultura contemporânea através de um conjunto de obras que percorrem um arco histórico de meados do século 19 até a contemporaneidade" (QUEERMUSEU, 2017).

A *Queermuseu* foi viabilizada financeiramente por três empresas pertencentes ao

[7] Além do Santander Cultural, outras importantes instituições culturais gaúchas, como o Museu de Arte do Rio Grande do Sul (MARGS), a Casa de Cultura Mário Quintana e o Solar dos Câmara, formam um dos principais eixos de arte e cultura da capital do Estado.

grupo Santander[8], por meio da Lei Rouanet[9]. A mostra, que teve como curador o gaúcho Gaudêncio Fidélis, bacharel em Artes Plásticas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mestre em Arte pela Universidade de Nova Iorque e Doutor em História da Arte pela Universidade do Estado de Nova Iorque, contou com obras de renomados artistas brasileiros, como Cândido Portinari, Adriana Varejão e Lygia Clark, entre outros, que, juntos, se propunham a abordar o tema Queer. Em síntese, a Teoria Queer começa a se consolidar a partir do livro *Gender Trouble* (Problemas de Gênero), publicado em 1989 pela filósofa americana Judith Butler, que aborda sobre aquele que se narra ou é narrado fora das normas, propondo um questionamento sobre as noções de essência do masculino e do feminino (VIEIRA, 2015).

A exposição *Queermuseu* começa a se projetar como conteúdo controverso, em especial nas redes sociais, a partir de vídeos realizados na mostra que apresentam algumas obras específicas, e acusam as mesmas de propagar conteúdo ligado à pedofilia, zoofilia e de supostas ofensas ao cristianismo. O Movimento Brasil Livre (MBL) assume o apoio à campanha contra a exposição em sua *fanpage* no Facebook[10] e de boicote ao Santander. Como muitos movimentos que se propagam pela internet, não fica claro o protagonismo ou o propulsor da campanha de boicote, que rapidamente se prolifera pelas redes, com manifestações de contrariedade ao Banco e mesmo de cancelamento de contas e cartões de crédito[11].

Como resposta às manifestações, o Santander Cultural, por meio de um comunicado enviado à imprensa e divulgado em suas redes sociais, em 10 de setembro de 2017, informa o fechamento da exposição, alegando que “O objetivo do Santander Cultural é incentivar as artes e promover o debate sobre as grandes questões do mundo contemporâneo e não gerar

[8] O valor total captado (R$ 800 mil) para a realização da exposição advém das empresas Aymoré Crédito, Financiamento e Investimento S.A (R$ 200 mil), Banco Santander Meridional (R$ 591 mil) e Santander Microcrédito Assessoria Financeira S.A. (R$ 9 mil). Os dados estão disponíveis no sistema Salic, do Ministério da Cultura, sendo de acesso público, pelo endereço http://versalic.cultura.gov.br/#/projetos/164274. Acesso em 11 mar. 2018.

[9] A Lei foi criada pelo Ministério da Cultura (MinC) com o objetivo de, por meio de recursos oriundos de um percentual do imposto de renda devido de empresas e pessoas físicas, promover projetos culturais previamente aprovados pelo MinC.

[10] Conforme pode ser observado em vídeo intitulado *Esquerda tenta promover pedofilia e zoofilia para crianças – e com dinheiro público*, disponível em https://www.facebook.com/mblivre/videos/680258218764991/.

[11] Vale mencionar que a avaliação da *fanpage* do Santander Cultural no Facebook recebe um grande número de manifestações negativas, chegando a 43 mil em fevereiro de 2018, diminuindo a média de avaliação da página para 1,3, em um ranking que vai de zero a cinco. Em meio às manifestações, também ameaças de cancelamentos de contas e cartões de crédito de supostos clientes do banco.

qualquer tipo de desrespeito e discórdia". Uma vez que a exposição não cumpre seu propósito, de elevar a condição humana, torna-se necessário o encerramento da mesma, encerra o comunicado. A partir deste posicionamento, ganha corpo manifestações de defesa à exposição (e em oposição ao seu fechamento), que atribuía ao movimento do fechamento da exposição como um "ato de censura"[12].

O Ministério Público Federal no Rio Grande do Sul analisou a exposição e concluiu que não havia incitação à pedofilia, descartando crimes sexuais contra crianças previstos no Estatuto da Criança e do Adolescente. Em 28 de setembro de 2017, a mesma instituição recomendou a reabertura da exposição, o que não foi acatado pelo Santander Cultural até a presente data.

Essa breve contextualização nos permite identificar que a exposição *Queermuseu* suscitou dissensos e (re)ações inesperadas, com as quais o Banco precisou se relacionar. Acreditamos, portanto, que esse caso apresenta potencialidades para compreendermos os sentidos atribuídos à Comunicação, a partir das possíveis (in)coerências desveladas na estratégia de comunicação adotada pelo Santander.

Dissidência: ameaça ou oportunidade?

Partimos do pressuposto que a dissidência pode ser uma oportunidade de se (re)pensar os discursos e as práticas das organizações, na medida em que permite (ou não) uma interação entre estas e os seus diversos públicos. O que observamos é que, muitas vezes, a dissidência é tratada como sinônimo do desvio, numa conotação negativa. Talvez a origem disso esteja na Sociologia do Desvio, desenvolvida no final do século XIX, que partiu de problemas sociais abordados em obras de criminologia (LIMA, 2001). Assim, na origem dos estudos acerca do desvio, ele estava vinculado a questões criminais e patológicas; daí, talvez, a compreensão dessas duas palavras – desvio e dissidência (ainda hoje) – como algo negativo.

O que se observa é que o conceito de dissidência abrange uma série de fenômenos: do particular ao global, do mais simples ao mais complexo. Desta forma, ela pode ocorrer

[12] Merece destaque o evento "Ato de Liberdade pela Expressão Artística e Contra a LGBTFobia", organizado via Facebook pela ONG Nuances e apoiado por diversas entidades, ocorrido em 12 de setembro de 2017, em frente ao Santander Cultural. A manifestação reuniu centenas de pessoas e foi marcada pelo confronto entre pessoas a favor e contra a exposição. A Brigada Militar foi acionada e houve o lançamento de "bombas de efeito moral" (grifo nosso) para a contenção dos manifestantes. Mais informações podem ser encontradas em: https://www.facebook.com/events/905454412938548/.

tanto em instâncias privadas como em grandes arenas públicas. A dissidência, por um lado, pode ser percebida como positiva e auxiliar a (re)definir o rumo das futuras ações, influenciando na tomada de decisão dos membros da organização. Por outro, pode ser também compreendida como negativa, na medida em que propõe um questionamento ou aponta certa fragilidade, sendo ignorada pelo grupo.

É preciso cada vez mais pensar sobre o valor do dissenso para as relações comunicacionais (CURVELLO; MATEUS, 2015). Nesse sentido, Wainberg (2017a) considera que a comunicação dissidente se propõe a desafiar o senso comum, sendo a expressão pública do desconforto e da oposição que um ator cultiva a um ou a vários aspectos de certo sistema social, político ou cultural[13].

Segundo Grayson (2010), a cultura, o discurso e a linguagem influenciam diretamente o que se pode pensar, o que pode ser entendido, a construção de sentidos e o que pode ser considerado possível, que, por sua vez, conformam as práticas da sociedade. Para manter um consenso, os "fabricantes de consenso" (ou *consensus- makers*) implementam diversas estratégias e tecnologias para silenciar perspectivas alternativas. Entre essas, destacam-se os assuntos que são construídos como tabus ou sagrados. Caso as normas culturais de conformidade venham a falhar, existem mecanismos para garantir formas de expulsar essas coisas, pessoas e/ou ideias que desafiam os modos dominantes de pensar (GRAYSON, 2010).

Murray (2003) aponta que a dissidência pode ser percebida quando um movimento de oposição é criado, sendo o protesto uma forma de dissidência – que serve como retrato dos problemas sociais, porque as pessoas, valendo-se de ações coletivas, enviam uma mensagem à sociedade por meio de sua oposição (RATLIFF; HALL, 2014).

Concordamos que é possível apontar uma função social da comunicação dissidente, na medida em que busca romper o silêncio que é imposto às minorias. Esse silêncio, que direciona à conformidade, vai de encontro à liberdade de expressão (WAINBERG, 2017b) que – embora seja um direito assegurado – muitas vezes não se faz presente na realidade (MARTIN, 2008).

[13] É possível aprofundar as reflexões sobre o tema da comunicação dissidente em dissertação intitulada *O "estado da arte" da comunicação dissidente nas organizações* (GOMES, 2017).

Comunicação Organizacional e estratégia

Entendemos a comunicação como um processo inerente às organizações. Para Ruão e Kunsch (2014), as organizações existem pela comunicação e são constituídas pelas relações que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior. Segundo os autores, "[...] esta preocupação com a própria organização é aquilo que distingue, na essência, a Comunicação Organizacional das propostas de marketing, de gestão ou de negócio" (RUÃO; KUNSCH, 2014, p. 8). Kunsch (2003) lembra que ao falar em Comunicação Organizacional devemos pensar, primeiramente, na comunicação humana e nas diversas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Esta perspectiva humana demonstra o quão complexo é pensar a comunicação nas organizações, uma vez que as pessoas são formadas das mais diferentes culturas e visões de mundo.

Kunsch (2016) apresenta quatro dimensões da comunicação organizacional: instrumental (usada para transmissão de informações); cultural (diferentes culturas das pessoas que formam a organização que devem ser consideradas); estratégica (voltada para ampliar resultados e minimizar incertezas); e a humana (fatores subjetivos, relacional e contextual do indivíduo que devem ser considerados).

Para Scroferneker (2012), o entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos dentro de um determinado contexto. Para a referida autora, a comunicação organizacional necessita de novos olhares para romper com uma visão reducionista, linear e prescritiva da comunicação organizacional, sinalizando outras possibilidades.

Kunsch (2006) lembra que as organizações não devem ter a ilusão que seus atos comunicativos causam os efeitos desejados ou que são automaticamente aceitos da maneira como foram intencionados. É preciso levar em consideração os aspectos relacionais, o contexto, os condicionamentos nos âmbitos interno e externo e a complexidade do processo comunicativo.

Considerando esta complexidade de cenários em que as organizações necessitam se aprofundar para obter sustentabilidade num ambiente cada vez mais competitivo, a comunicação organizacional assume uma posição estratégica. Para Rêgo (2015, p. 57) "estratégia significa pensar no diferencial competitivo e ter o ambiente de competição como ponto de partida". Bueno (2005) define estratégia como forma de definir ou aplicar recursos com o fim de atingir objetivos estabelecidos. Concordamos com Rêgo (2015) que pensar a

comunicação de forma estratégica vai além de dominar as técnicas, perpassa pelo conhecimento aprofundado do "ecossistema" (grifo da autora) em que a organização habita: relações econômicas, políticas e sociais, a comunidade com qual se relaciona, seus produtos e da concorrência, o comportamento de seus diversos públicos.

Neste contexto, a comunicação organizacional tem uma dupla missão: "[...] de um lado trabalhar discursos que reproduzam um processo cultural de referencialidade interna e, de outro, produzir falas que possibilitem e tornem visíveis os aspectos institucionalmente reflexivos [...]" (RÊGO, 2015, p. 63).

Discursos organizacionais: seu significado e seus múltiplos sentidos

A comunicação é estabelecida (ou não) a partir dos sentidos que são atribuídos pelos indivíduos a discursos produzidos, consciente e inconscientemente, por outras pessoas e organizações. Para Pinto (2008, p. 83), o sentido é "futuro significado em contexto". Enquanto o significado desejado é determinado por quem emite a mensagem, o sentido é construído por quem a recebe (e percebe). Concordamos com Pinto (2008) que as estratégias a respeito da comunicação organizacional devem se estabelecer considerando os sentidos possíveis de um discurso, uma vez que a formação da imagem e reputação da organização não é sustentada pelo significado desejado pelo discurso produzido (IASBECK, 2009).

Um discurso é formado por um grupo de enunciados – um texto verbal (oral ou escrito) –, produzido de um para outro, seja organização e/ou indivíduo, dentro de um certo espaço e tempo (ROMAN, 2009). Foucault (1987) reforça este viés relacional entre os enunciados na formação discursiva, uma vez que a mesma se estrutura a partir de "[...] um sistema de dispersão e de regularidades de enunciados, conceitos, posições e práticas sociais" (FOUCAULT, 1987, p. 43).

A definição dos enunciados que formarão o discurso desejado é determinado por um processo de seleção que objetiva alcançar uma regularidade (ANDREONI, 2013), e, neste processo, articulam-se poderes e saberes (FOUCAULT, 1987) que ganham pesos e medidas diferentes de acordo com o contexto sócio-histórico em que foi produzido e está sendo analisado. Além destes fatores, os indivíduos que se relacionam com o discurso, a partir de suas experiências e desejos, empregam diferentes sentidos ao discurso: "o discurso como materialidade, construída e expressada, tende a ser (re) constituído e (re)significado ao longo da história pelos (e para) os atores sociais e organizacionais" (ANDREONI, 2013, p.

83).

A partir desta multiplicidade de discursos que emergem num processo comunicacional, Roman (2009) propõe a seguinte classificação: discursos bem-ditos, são os oficiais, emitidos pela organização; os discursos mal-ditos, são a tradução realizada pelos indivíduos que são impactados pelo bem-dito; e os discursos não-dito, caracterizados por uma censura imposta pela organização, coibindo manifestações contrárias ao significado que a mesma pretendia com seu discurso oficial. Fazendo uso da classificação proposta, entendemos que as crises de imagem, identidade e clima organizacional emergem da falta de habilidade em conviver com os discursos mal-ditos e, principalmente, não-ditos. Bueno (2014) defende que as crises surgem de questões imperceptíveis, que vão tomando proporção na medida em que são desconsideradas pela ganância e omissão da gestão.

Segundo Bueno (2014), algumas organizações estão com a "síndrome do olhar vesgo" (grifo do autor), ao considerar apenas os interesses dos acionistas: "ao invés de pessoas, existem IPOs, taxas de juros, cotação do dólar, fusões e aquisições, dividendos e ações" (BUENO, 2014, p. 59). Iasbeck (2009) sustenta esta visão ao reconhecer que as verdades defendidas pela organização tornam-se delicadas e provisórias ao visarem apenas o retorno comercial. Com a premissa estratégica voltada para o lucro, as organizações apropriam-se de enunciados que nem sempre estão sustentados em verdades, resultando em discursos frágeis.

Sob a abordagem retórica do discurso (HALIDDAY, 2009), entendemos que a ausência desta verdade ocorre na medida em que, almejando uma imagem positiva perante seus públicos que reverta em bons negócios financeiros, as organizações assumem causas sociais em seus discursos, como uma forma de influenciar as percepções dos indivíduos. Segundo Halliday (2009, p. 35), "seus gestores sabem bem o quanto custa a perda desse status e elegem a responsabilidade social como um dos objetivos organizacionais". Compreendemos que o discurso é ação, que por sua vez está inter-relacionada com as competências econômicas, tecnológicas e sociais, para que a legitimidade organizacional seja mantida. As organizações necessitam atentar para seus públicos, conhecer suas necessidades e interesses, pois "só há identidade quando a imagem convive harmoniosamente com as intenções estratégicas do discurso organizacional" (IASBECK, 2009, p. 28).

A *Queermuseu* integrando a estratégia de comunicação

Entendemos que o episódio ora em estudo exemplifica a intencionalidade na apropriação do discurso da diversidade pelo banco Santander, como uma forma de ampliar sua reputação ao levantar essa "bandeira" aos seus funcionários, e, posteriormente, para a sociedade, por meio da promoção da exposição *Queermuseu*.

Em outubro de 2016, o Banco apresenta aos seus funcionários no Brasil o seu novo Código de Ética[14]. Na apresentação do documento, o presidente Sérgio Rial reforça que "Uma organização só é capaz de gerar vínculos sustentáveis e de confiança com os diferentes públicos com quem se relaciona quando tem uma forte Cultura e princípios de conduta ética". O dirigente reforça a importância de todos agirem sob os preceitos éticos da organização, evitando assim possíveis ataques à reputação do banco, pois os efeitos podem ser permanentes. O novo código está baseado em cinco princípios: Integridade, Transparência, Responsabilidade, Diversidade e Respeito.

Segundo consta no Código, Diversidade "é o valor que se obtém com a soma das diferenças culturais, de origem, de habilidades físicas e mentais, de ideias, de cor, etnia, religião, orientação sexual, classe econômica, gênero, formação". Sob essa perspectiva, consideram que é por meio da composição de equipes marcadas pela diferença, que o Banco irá tornar-se melhor.

Percebemos que para a sustentação dos novos princípios houve a preocupação em utilizar outras formas de comunicação, como o apoio a eventos e marketing cultural. A opção pela cultura enquanto forma de disseminação para a sociedade encontra uma justificativa plausível, uma vez que o Banco possui uma expertise e referência no cenário cultural, por meio do espaço Santander Cultural, um renomado centro cultural localizado em Porto Alegre.

Em conjunto com as primeiras iniciativas de propagação dos princípios aos públicos internos do banco (acionistas e funcionários), tramitava no MinC o projeto da exposição *Queermuseu*, visando aprovação para captação via Lei de Incentivo Rouanet. Esta concomitância entre o início das ações internas e a preparação de uma ação externa, nos dão a compreensão de que a exposição possuia uma papel estratégico de aproximar a imagem do Santander ao rol de instituições que defendem a diversidade.

[14] É possível aprofundar as reflexões sobre o tema da comunicação dissidente em dissertação intitulada *O "estado da arte" da comunicação dissidente nas organizações* (GOMES, 2017).

Ao analisar o site do MinC[15], encontramos a inscrição do Projeto *Queermuseu* em dois momentos distintos, mas com mesma curadoria e formato. O primeiro, com inscrição em 2014, tendo como proponente a Associação dos Amigos do Museu de Arte do Rio Grande do Sul Ado Malagoli, indicado também como local de realização da exposição, foi encerrado por não ter captação. A segunda inscrição, aprovada em outubro de 2016, teve como proponente a Rainmaker Consultoria de Imagem, Projetos e Produções, em que consta a menção do Santander Cultural como local de exposição, e empresas que aportaram recursos fazem parte do Grupo Santander[16].

Mas é preciso considerar que, por trás deste discurso de priorização de questões humanas por meio da diversidade, na estratégia do Banco para melhorar os resultados financeiros, diversidade é sinônimo de segmentação de cliente por nicho de mercado. Para o diretor do banco José Roberto Machado[17], esta prática já em uso na Espanha – país-sede do banco – foi adotada pela subsidiária brasileira como uma alternativa para se diferenciar dos concorrentes. Segundo Luis Miguel Santacreu, analista da empresa de classificação de risco Austin Ratings, "faz mais sentido mirar em clientes específicos e economizar munição do que ficar disparando para todos os lados" (ISTO É DINHEIRO, 2017).

Esta declaração do executivo revela as razões para a fragilidade da estratégia, resultando no fechamento da exposição após a reputação da instituição bancária ser ameaçada nas redes sociais e crescente ameaça de fechamento de contas, por parte de clientes que se identificaram com os discursos de pedofilia, zoofilia e insultos a símbolos sacros a respeito de obras que integravam o acervo da mostra. Do outro lado, os manifestantes pró-exposição, com argumentos a favor da liberdade de expressão artística, não comprometeram o foco econômico do banco.

Considerações provisórias

A exposição *Queermuseu* nos permite identificar uma série de dissidências, que desestabilizaram o *status quo* e exigiram da organização promotora outras formas de interação com os diversos públicos envolvidos. Este episódio pode (ou não) ter servido ao

[15] Em relação à exposição *Queermuseu* existem os registro de número 137877, de 2014, e número 164274, de 2016. Disponível em: <http://versalic.cultura.gov.br/#/home>. Acesso em: 25 fev. 2018.

[16] Cabe ressaltar que, considerando o mercado brasileiro cultural, reunir um montante de R$800 mil reais para um projeto num curto espaço de tempo é um feito raro de ser realizado se não houver interesses previamente definidos por parte de empresas. Como podemos presenciar, a própria mostra deparou-se com estas duas situações. O que reforça a importância da contextualização sócio-cultural na formação discursiva (FOUCAULT, 1987)

[17] Matéria publicada na **Isto É Dinheiro**, edição de 25 de agosto de 2017.

Santander para (re)pensar seus discursos e práticas, ou mesmo reforçar o seu posicionamento. O que se quer argumentar diz respeito ao potencial da dissidência, que pode ajudar a (re)definir os rumos das futuras ações, influenciando na tomada de decisão dos membros da organização. Como apontou Grayson (2010), por vezes são implementadas estratégias e tecnologias para silenciar perspectivas alternativas, destacando-se, por exemplo, os assuntos que são construídos como tabus ou sagrados – como no presente caso.

Percebemos que a exposição torna-se mais um exemplo no contexto organizacional onde as dimensões estratégicas sobrepõem-se às dimensões humanas e culturais – de acordo com as dimensões propostas por Kunsch (2016). Isso porque, apesar da Diversidade vir como um dos princípios lapidados no Código de Ética, ela também é compreendida como sinônimo de segmentação de cliente por nicho de mercado – portanto, sob o viés estratégico.

Foram muitas as narrativas e os argumentos apresentados por movimentos sociais, pelo Santander e pela sociedade como um todo. Acreditamos que ao propor uma exposição cujo título já apresentava a ideia de *Cartografias da Diferença na Arte Brasileira*, era de se considerar que discussões fossem pautadas. Talvez, o que tenha surpreendido neste episódio tenha sido a comoção social gerada e a necessidade do Santander em se manifestar sobre o conteúdo e o prosseguimento da exposição.

Para uma parte da sociedade, o fechamento da exposição foi rotulado como censura à Arte, gerando diversas manifestações de artistas brasileiros consagrados. O fato é que foram gerados dissensos e (re)ações inesperadas, com as quais o Banco precisou se relacionar. O Santander, ao tentar proteger sua imagem enquanto instituição financeira, prejudicou a reputação da sua instituição que promove a cultura, ao decidir pelo encerramento da exposição.

Essa legitimidade organizacional, que é constituída pelas ações, está inter-relacionada com as competências econômicas, tecnológicas e sociais, formando o(s) discurso(s). A falta de habilidade em conviver com os discursos mal-ditos e, principalmente, não-ditos (ROMAN, 2009), assim como com os dissensos gerados, pode levar a uma crise de imagem e identidade.

Analisar este caso sob o viés da Comunicação Organizacional, nos permite compreender que o dissenso é incorporado como uma ameaça a ser controlada e/ou suprimida, em detrimento da incorporação frente a uma possibilidade de se estabelecer um *diálogo dialógico* (FLORCZAK, 2016). Assim, a tentativa de controle, atendendo a

determinados interesses da gestão, parece desconsiderar a emergência da diversidade, revelando dissonâncias entre os discursos institucionais e as práticas. Sob essa perspectiva, a Comunicação Organizacional permanece com seu viés instrumental destacado.

Referências

ANDREONI, Renata. **Proposta teórico-conceitual da memória empresarial**: um caminhar de potencialidades. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Comunicação Social, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. Porto Alegre.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: da rádio peão às mídias sociais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

_____. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005.

CURVELLO, João José Azevedo; RODRIGUES MATEUS, Tatiane. “Los Indignados" sob o olhar de Luhmann. A comunicação no dissenso. In: GOMEZ Y MÉNDEZ, José Manuel et al. (Coord.) **Derechos humanos emergentes y periodismo.** Sevilla: Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de laInformación, Universidad de Sevilla, 2015. p. 300- 314.

FLORCZAK, Rosângela. **Dimensões possíveis para o Diálogo na Comunicação Estratégica**: teciturase religações entre o Relatório de Sustentabilidade e as Mídias Sociais da Vale. 2016. 200 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016

Folha de São Paulo. **Ministério Público recomenda a reabertura da exposição Queermuseu.** 28 set. 2017. Disponível em:<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2017/09/1922753-ministerio-publico-recomenda-a- reabertura-da-exposicao-queermuseu.shtml>. Acesso em: 25 fev. 2018.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal,1979.

_____. **A arqueologia do saber**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Luciana Buksztejn. **O “estado da arte” da comunicação dissidente nas organizações**. 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7824/2/LUCIANA_BUZSZTEJN_GOMES_DIS. pdf>. Acesso em: 5 mar. 2018.

GRADILONE, Claudio. Santander aposta na diversidade. **Isto É Dinheiro** - São Paulo - 25/08/2017. Disponível em <https://www.istoedinheiro.com.br/santander-aposta-na- diversidade/>. Acesso em: 25 fev. 2018.

GRAYSON, Kyle. Dissidence, Richard K. Ashley, and the politics of silence. **Review of International Studies**, Cambridge, v. 36, p. 1005-1009, 2010.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso Organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2009. p. 31-52.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2009. p. 7-29.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p. 37-58.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Rita de Cássia Pereira. Sociologia do desvio e interacionismo. **Tempo Social**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 185-201, maio 2001. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702001000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 mar. 2017.

MARTIN, Brian. Varieties of dissent. In: BANKS, Stephen P. (Org.) **Dissent and the Failure of Leadership**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. p. 22-36.

MENON, Isabella. Após visita, promotor afirma que mostra cancelada não incita a pedofilia. **Folha de São Paulo**. 12 set. 2017. Disponível em:

<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2017/09/1917884-promotor-do-mp-diz-que- mostra-cancelada-nao-faz-incitacao-a-pedofilia.shtml>. Acesso em: 25 fev. 2018.

MURRAY, Craig et al. Reporting Dissent in Wartime - British Press, the Anti-War Movement and the 2003 Iraq War. **European Journal of Communication**, Los Angeles, v. 23, n. 1, p. 7-27, 2008.

O Estado de São Paulo. **Interação de criança com homem nu gera polêmica após abertura de exposição no MAM**. 29 set. 2017. Disponível em:<http://cultura.estadao.com.br/noticias/artes,interacao-de-crianca-com-homem-nu-gera- polemica-apos-abertura-de-exposicao-no-mam,70002020753>. Acesso em: 25 fev. 2018.

PIFFERO, Luiza. “Queermuseu": saiba como foi o protesto contra o fechamento da mostra em Porto Alegre. **GAÚCHAZH**. 12 set. 2017. Disponível em:<https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2017/09/queermuseu-saiba-como-foi-o- protesto-contra-o-fechamento-da-mostra-em-porto-alegre-9896140.html>. Acesso em: 25 fev. 2017.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In. OLIVEIRA, Ivone de L; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

QUEERMUSEU: cartografias da diferença na arte brasileira. 2017. Disponível em: <http://www.curitibanahora.com.br/wp- content/uploads/2017/09/REL_OBRAS_PRELIMINAR.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2018.

RATLIFF, Thomas N. HALL, Lori L. Practicing the Art of Dissent: Toward a Typology of Protest Activity in the United States. **Humanity & Society**, Los Angeles, v. 38, n. 3, p. 268-294, 2014.

RÊGO, Ana Regina. **Visibilidade empresarial: da comunicação à reputação**. São Paulo: All Print Editora, 2015.

ROMAN, Arthur. Organizações: um universo de bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org) **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

RUÃO, Teresa; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação organizacional e estratégica: nota introdutória. **Revista Comunicação e Sociedade**, Braga, v. 26, p. 7-13, 2014. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Teresa_Ruao/publication/275271964_Tendencias_da_Comunicacao_Organizacional_e_Estrategica/links/55365fb00cf218056e94848f/Tendencias-da-comunicacao-Organizacional-e-Estrategica.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2018.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra tendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea no Brasil. **Diálogos de La comunicacion**, Medellín, n. 85, p. 2-17, out./dez. 2012.

TVE DEBATES. Programa TVE Debates exibido em 13 de setembro de 2017. Disponível em: <https://www.facebook.com/tvepublicars/videos/1425066094208772/>. Acesso em: 25 fev. 2018.

VERSALIC. **Institucional**. Disponível em: <http://versalic.cultura.gov.br/#/home>. Acesso em: 11 mar. 2018.

VIEIRA, Helena. Teoria Queer, o que é isso? **Revista Fórum**. 7 jun. 2015. Disponível em:<https://www.revistaforum.com.br/osentendidos/2015/06/07/teoria-queer-o-que-e-isso- tensoes-entre-vivencias-e-universidade/>. Acesso em: 25 fev. 2018.

WAINBERG, Jacques Alkalai. A comunicação dissidente e os atos que falam. **Revista FAMECOS**: mídia, cultura e tecnologia, Porto Alegre, v. 24, n. 1, 2017a. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/23589/15004>. Acesso em: 30 mar. 2017.

WAINBERG, Jacques Alkalai. Silêncio e a Comunicação Dissidente. Revista ECO-Pós, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 195-214, maio 2017b. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/eco_pos/article/view/2528/0>. Acesso em: 20 jun. 2017.

ENTRE O SILÊNCIO VELADO E O DISCURSO FORMAL: UMA PROPOSTA DE ESTUDO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NA AVIAÇÃO BRASILEIRA.

Simone Cristina Dantas Miranda[1]

Resumo

A aviação ainda é uma atividade predominantemente masculina devido a aspectos culturais e às relações de poder que reforçam preconceitos. Nesta proposta de estudo buscamos refletir sobre a questão de gênero, a atuação da mulher como piloto, os desafios e as possibilidades para ascensão e, reconhecer diferenças de percepção nas organizações ligadas à aviação sobre o silêncio velado e o discurso formal praticado. O estudo busca identificar como a comunicação pode promover o diálogo para que a questão de gênero seja equitativa e para a construção do sentido no discurso institucional.

Palavras-chave: gênero, mulher, diversidade, cultura, aviação, estereótipo, equidade.

1. Introdução

O tema da diversidade de gênero tem sido amplamente discutido no ambiente organizacional e pode até parecer ultrapassado falar sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho, principalmente no ocidente, após tantas conquistas femininas ocorridas especialmente no século XX. Apesar disso, a questão de gênero no mundo do trabalho ainda tem apresentado divergências, reforçando estereótipos e preconceitos.

Temos observado o incremento contínuo da participação das mulheres em áreas consideradas majoritariamente masculinas, como é o caso da aviação civil e militar brasileira. Apesar disso, a repetição de discursos machistas por parte das organizações ainda reforça o preconceito de gênero tornando as ações de inclusão sem sentido, até mesmo vistas como meras estratégias de marketing das organizações, sem que de fato a comunicação traga sentido à ação realizada.

[1] Graduada em Relações Públicas, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, na linha de pesquisa de Políticas e Estratégias da Comunicação. E-mail: simonedantasrp@gmail.com .

Este artigo surgiu do desejo de analisar, sob uma perspectiva acadêmica, a inserção da mulher na área da aviação, civil e militar no Brasil e tem como base a recopilação da literatura especializada sobre o papel da mulher na sociedade brasileira, sua inserção no mercado de trabalho e o ingresso na aviação.

Os avanços, dificuldades e desafios da mulher frente a uma atividade tipicamente masculina, como é a de piloto de aeronave foram averiguados mediante o contato com mulheres nas organizações de aviação civil e militar. A partir deste primeiro estudo, o objetivo principal será o de analisar a existência ou não de políticas e estratégias de comunicação organizacional sob a perspectiva da identidade e da diversidade cultural para a melhoria do espaço da mulher em instituições brasileiras ainda vistas como machistas.

2. Mulher na sociedade brasileira

O historiador britânico Eric Hobsbawm, em seu livro “Era dos Extremos: o breve século XX” destaca a importância do papel da mulher em meio a tantas mudanças sociais ocorridas século passado. Para Hobsbawm (1995, p. 307) “são inegáveis os sinais de mudanças significativas, e até mesmo revolucionárias, nas expectativas das mulheres sobre elas mesmas e nas expectativas do mundo sobre o lugar delas na sociedade”. O historiador refere-se a uma série de conquistas que as mulheres tiveram em distintas partes do mundo e que no Brasil ocorreu, principalmente, a partir da década de 1930.

A expansão do movimento feminista ao redor do mundo, aliado ao fim da república velha e ao crescimento da sociedade urbanizada, contribuíram para que, em 1932, as mulheres obtivessem o direito ao voto. Alves et al (2017) afirma que foi nos chamados “trinta anos gloriosos”, período compreendido entre 1950 e 1980, em que o Brasil experimentou grande crescimento econômico, que o país iniciou grande transformações sociais que avançam até os dias atuais. Para os autores, “desenvolvimento econômico não é incompatível com o progresso feminino e vice-versa” (ALVES et al, 2017, p.18). Os fatos históricos corroboram que tal afirmação. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre 1976 e 2010, a população feminina economicamente ativa saltou de 11,4 milhões para 22,4 milhões.

Assim como Hobsbawm, Dantas (2012) afirma que a evolução da sociedade feminina no mundo capitalista ocidental foi uma corrente célere que marcou todo o século XX. Segundo ele,

> no início do século passado, a maioria dos países não permitiam sequer o direito de voto às mulheres; já no final do século, as mulheres tornaram-se

> não apenas metade da força de trabalho, como também garantem para si a aprovação de leis e a liberação de costumes que lhes impediam a liberdade de escolha (no casamento, por exemplo), a liberdade sexual (a virgindade era um tabu na maioria das sociedades) e igualdade de oportunidade no mundo do trabalho (o que já evoluiu muito na maioria dos países ocidentais). (DANTAS, 2012, p. 3)

Tais conquistas são frutos de movimentos feministas que, por meio de diferentes expressões, buscaram a igualdade de direitos no casamento, no divórcio, de acesso à educação, à saúde, ao trabalho e, mais recentemente, no controle da capacidade reprodutiva. Apesar de se verem representadas em novas condições sociais, a inserção no mercado de trabalho é essencial para que as mulheres conquistem autonomia econômica e construam sua identidade. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2011) apesar do crescimento da participação feminina como população econômica ativa,

> sua magnitude não permitiu alterar os padrões de desigualdade. Em 2009, a taxa de participação das mulheres com mais de 16 anos era de 58,9%, enquanto a dos homens era de 81,6%. (...) houve expansão do trabalho formal, com carteira assinada, que beneficiou homens e mulheres, embora ainda seja predominantemente um espaço masculino. (BRASIL, 2011, p. 27)

Levantamento do IBGE (2015) apontou que 55% das matrículas no ensino superior eram preenchidas por mulheres, fato que pode revelar uma possibilidade de ascensão profissional, porém não de ganhos financeiros, uma vez que o rendimento mensal médio dos homens era de R$ 1675,00 quase o dobro do rendimento médio das mulheres que na época era de R$ 1029,00. A desigualdade é ainda mais patente quando consideramos a diversidade racial. De acordo com dados do IPEA (2017), em 2015, a taxa de escolarização no ensino médio para mulheres negras era de 50%, enquanto a taxa para mulheres brancas era de 67,6%.

Num país marcado por desigualdades profundas como o Brasil, as mulheres ainda enfrentam a violência motivada pela questão de gênero. Mesmo com a implantação de políticas públicas para proteção das mulheres, como a Lei Maria da Penha (nº 11.340/06) e a Lei do Feminicídio (nº 13.104/15), a Human Rights Watch (2017), organização internacional de direitos humanos apontou que o Brasil possui o quinto maior índice de crime de ódio baseado em gênero, o feminícidio, com 4,8 ocorrências por 100 mil mulheres.

Além da violência física, Alemany (2009) explica que as mulheres sofrem múltiplas formas de abusos, como sofrimentos físicos, sexuais e psicológicos que infligem aspectos da vida pública e privada das mulheres ainda são usuais para intimidá-las e atingi-las. No

mercado de trabalho, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) mais recente, em 2015, 43,8% dos trabalhadores brasileiros eram mulheres, ela, porém, representavam apenas 37% dos cargos gerenciais e de direção e, somente 10% em cargos de altos executivos.

2.1 Mulheres no mercado de trabalho

Emprestamos da biologia a diferenciação entre os sexos – macho e fêmea – para criar representações sociais. Para García-Mina (2003 apud SANTOS, 2009) a masculinidade e a feminilidade "são moldes vazios que cada sociedade preenche com uma série de normas e atitudes, crenças, estereótipos e comportamentos previamente escolhidos". As ciências sociais passaram a estudar esses modelos principalmente a partir da obra "o segundo sexo", publicada em 1949, de autoria da filósofa francesa Simone de Beauvoir, trabalho basilar que influenciaria o movimento feminista no ocidente a partir da década de 1970.

Segundo Santos (2009), o fundamento do aspecto de masculino *versus* feminino é uma expressão baseada num sistema de poder de dominação já que "tradicionalmente foi considerado um sistema que excluía a mulher do processo de produção e a submetia a um exclusivo papel de reprodução dentro do marco familiar". Esta atribuição delimitou a mulher ao âmbito da casa e potencializou a ideia de inferioridade em relação ao homem. Dantas (2012) ressalta que a hegemonia da masculinidade teve apoio em diversas instituições como o Estado, as Forças Armadas e a Igreja o que contribuiu para que a inquestionável dominação masculina se tornasse tão presente e natural na sociedade que seria praticamente invisível, segundo para Eccel e Alcadipani (2012).

A partir deste pensamento, ao longo de um processo sócio-histórico marcado pela reprodução dos estereótipos, foram perpetuadas as ideias de dominação masculina e de fragilidade feminina, do "homem provedor" e da "mulher cuidadora", e expressões comumente repetidas como "lugar de mulher é na cozinha", "mulher é piloto de fogão", bem como a separação entre profissões consideradas predominantemente femininas como professora e enfermeira e as áreas masculinas como o direito, engenharia e militar, por exemplo.

A pesquisa "Instituto Avon/Data Popular – Percepções dos homens sobre a violência doméstica contra a mulher" ouviu 1,5 mil pessoas em 50 cidades brasileiras, em 2013. De acordo com o estudo, os papeis tradicionais do homem e da mulher ainda são

referências na sociedade:

> A visão tradicional do que é ser homem e do que é ser mulher continua forte entre os homens. Por um lado, a construção da masculinidade ainda está relacionada a experiências de violência e de repressão aos sentimentos. Pelo outro, homens consideram que as mulheres sejam responsáveis pelos cuidados com a casa e sigam determinados padrões de comportamento, como não sair sem o marido (INSTITUTO AVON/DATA POPULAR, 2013).

Dentre os homens consultados, 73% afirma que falar mais sobre seus problemas é uma característica da mulher e não do homem, assim como para 66%, ser carinhoso também é do comportamento feminino. A pesquisa afirma, ainda, que a maioria dos brasileiros ainda concorda com perfil tradicional de "machão", já que 54% dos respondentes afirmaram que homem não deve levar desaforo pra casa, 60% concorda que se a mulher ganhar mais que o homem é difícil o casamento dar certo e, para 78%, homem que é homem não chora. A pesquisa revela que para 89% dos homens, é inaceitável que a mulher não mantenha a casa em ordem embora, 43% concorde com a frase "o homem pode até ajudar, mas quem deve ser responsável por cuidar da casa é a mulher".

A referida pesquisa deixa claro o quanto os estereótipos relacionam a mulher à fragilidade, dependência do homem e, principalmente aos trabalhos de casa, que podem se transformar em características discriminatórias por parte de colegas e chefes homens.

Faz-se necessário citar o papel da comunicação neste cenário tanto para estabelecer novos padrões de atitude e de comportamentos frente à presença feminina, quando alinhada às questões de diversidade, como para reforçar preconceitos e os estereótipos arraigados em nossa cultura, quando esta atua de maneira superficial e desatenta à interculturalidade. Um exemplo é o quanto fomos acostumados com propagandas de cerveja que expunham as mulheres, principalmente em trajes de banho, como objeto que convidaria o homem a consumir o produto anunciado. A objetificação sexual tem diminuído, inclusive com a adoção, por parte das empresas fabricantes de bebidas, de ações relacionadas ao empoderamento feminino.

No mercado de trabalho, de acordo com Pinheiro et al (2008, p.17, apud ECCEL e ALCADIPANI, 2012) já existe "um questionamento do lugar do homem como provedor exclusivo" porém a inserção da mulher ainda é regida pela divisão sexual do trabalho, que surgiu a partir da década de 60, com o emprego de mulheres em pequenas tarefas, cuja qualificação exigida era menor e, para garantir o baixo custo de produção, os salários eram mais baixos do que os praticados para os homens. Eccel e Alcadipani (2012, p.66) afirmam que

> as características atribuídas aos homens e às mulheres são norteadoras das funções que vão executar. Paciência, delicadeza, minúcia, afetividade e comunicação são entendidas como habilidades femininas, que as permitem inserirem-se em funções que não são tidas como próprias para homens, os quais são vistos como mais fortes, objetivos e racionais.

Para Santos (2009) "a lógica binária de gênero homem-mulher, sujeito-objeto, ativo-passivo, acentua uma rigorosa e estereotipada oposição entre os sexos que acaba por criar relações desiguais, não recíprocas nem equitativas". Eccel e Alcadipani (2012, p.53) pontuam, ainda, que "destas relações desiguais resultam os dividendos patriarcais, que são vantagens práticas que os homens têm sobre as mulheres, tais como salários mais altos, controle do poder político, da riqueza e da violência" e que as mulheres vivem uma segregação ocupacional, que lhes permite o ingresso em áreas profissionais menos valorizadas, em atividades mais simples, cujos salários e condições de trabalho são piores.

No mercado de trabalho, além da falta de oportunidades, as mulheres enfrentam a vulgarização de suas atividades, como bem colocam Heloani e Capitão (2012),

> não raro se atribui a subordinados e até mesmo às chefias – mormente se mulheres – atos neuróticos caso expressem sua indignação ou mesmo dor afetiva em relação a uma atitude injusta ou a uma cobrança absurda. As trabalhadoras são tidas como histéricas, ou melhor, carentes de um homem que lhes resolva certo problema. Frases como "é histérica, isto é falta de ferro" são recorrentes no palavreado chulo de muitos marmanjos, metidos a doutores (p.32).

Além do que Heloani e Capitão pontuam como "a falácia das predisposições aos transtornos mentais", Carvalho Neto et al (2010) afirmam que a mulher, principalmente aquelas que chegam a cargos de liderança vivenciam dois preconceitos, "primeiro, que a mulher atingiu o topo porque usou de sua sexualidade; segundo, que ela se comporta como homem". De acordo com os autores, o mercado exige que as mulheres se comportem como homem no pensar, agir e trabalhar para garantir respeitabilidade, pois "a cultura corporativa ainda é masculina" (AYCAN, 2004; REINHOLD, 2005, apud CARVALHO NETO et al, 2010). Belle (1993, apud CARVALHO NETO et al, 2010) ressalta que a mulher, "para galgar postos mais altos na hierarquia organizacional escapando da definição estereotipada de delicada e frágil, dentre outros atributos, acaba utilizando predicados masculinos em seu favor". A questão da maternidade também contribui para a baixa presença feminina em cargos de liderança, isso porque "os primeiros anos de ascensão na carreira profissional se sobrepõem aos anos mais apropriados biologicamente para a maternidade" (CARVALHO NETO et al, 2010), o que faz com que algumas mulheres tenham que optar por seguir a carreira em busca de ascensão profissional ou de casar e ter filhos e assumir o risco de

uma estagnação profissional, também em resposta ao papel da mulher que é mãe e esposa, ainda muito valorizado pela cultura brasileira.

2.2. Mulheres na aviação brasileira

Em 1906, em Paris, o inventor brasileiro Alberto Santos Dumont concretizou o sonho de voar o que garantiu a efervescência de experimentos que fizeram do avião um instrumento de guerra e um meio de transporte ainda no início do século XX. No Brasil, já em 1910, surge o primeiro avião projetado pelo engenheiro europeu Dimitri Sensaud de Lavaud, o monoplano São Paulo, mas só a partir da década de 1930 a indústria e a aviação militar se voltaram à aviação.

De acordo com o livro “Mulheres na Aviação” do Instituto Embraer, “a atuação feminina no setor teve início nos anos 1920 diante de cenário pouco convidativo: no campo social as mulheres lutavam para conquistar a igualdade de direitos políticos e civis, ao passo que o setor aeronáutico era ainda uma exclusividade masculina”. A paulista Thereza de Marzo foi a pioneira na aviação brasileira, tendo conquistado o diploma de piloto-aviador internacional em 1922. Thereza, no entanto, deixou de voar porque seu marido, o instrutor de voo Fritz Roesler, a proibiu de se dedicar a aviação, baseado no código civil de 1916 que previa que a mulher necessitava de autorização do esposo para exercer atividades diversas. Só em 1962 ocorreu a emancipação feminina.

Logo após a conquista de Thereza de Marzo, também em 1922, Anésia Pinheiro Machado conseguiu seu brevê e passou a atuar no transporte aéreo de passageiros; no mesmo ano, foi a primeira mulher a realizar um voo interestadual, entre São Paulo e Rio de Janeiro. Anésia também entrou para a história ao, a bordo de um monomotor, voar do Rio de Janeiro à Nova Iorque em 1951 e atravessar a Cordilheira dos Andes, no mesmo ano. Já Ada Leda Rogato ingressou na aviação em 1935 e foi a primeira brasileira a se tornar paraquedista, além de ter realizado mais de duzentas missões de patrulhamento no litoral paulista, em apoio voluntário durante a Segunda Guerra Mundial.

A história recente da aviação também nos oferece histórias de pioneirismo. Na década de 70, a carioca Lucy Lupia foi uma das primeiras pilotas a fazer carreira na aviação comercial brasileira, seguida pela gaúcha Carla Roemmler, primeira mulher a se tornar Comandante de jato comercial no Brasil, na extinta VASP, em 1996.

Durante um voo, a liderança é exercida pelo comandante da aeronave, a quem as equipes de manutenção, do serviço de bordo e o copiloto se reportam. Os requisitos para

conquista do posto de comandante variam de acordo com a política das empresas aéreas, mas, de maneira geral, são levados em consideração principalmente o número de horas de voo do piloto na aeronave em que pleiteia o cargo e a disponibilidade de vaga de comandante. Uma ação recente da empresa aérea Avianca, em parceria com a Maurício de Sousa Produções e com a ONU Mulheres, trabalha o tema do empoderamento feminino inclusive na gestão de recursos humanos, com a admissão de mais pilotas e a oferta de plano de carreira para que as mulheres cheguem ao cargo de comandante da aeronave.

Segundo dados da Agencia Nacional de Aviação Civil (ANAC), que emite as licenças para a aviação civil no país, em abril de 2017, o Brasil contava com 43.408 pilotos em atividade, sendo 9.324 pilotos de helicóptero e 34.084 pilotos de avião. Do total, apenas 3,15% são do sexo feminino e não há grande diferença na presença de mulheres de acordo com o tipo de aeronave que operam: 3,5% dos pilotos de avião são mulheres e 3,05% dos pilotos de helicóptero são do sexo feminino.

Na aviação militar brasileira, as primeiras aviadoras se formaram na Academia da Força Aérea (AFA), em Pirassununga (SP), em 2006, após quatro anos de formação militar e operacional. Esta primeira turma formou onze oficiais da Aeronáutica, pilotos do sexo feminino. Hoje, a Força Aérea Brasileira (FAB) conta com 44 pilotas que atuam na aviação de caça, aviação de transporte e asas rotativas (helicóptero), o que equivale a 1,5% do total de aviadores da instituição. Além disso, há 14 alunas, cadetes aviadoras, em formação na AFA. No caso da aviação militar, as pilotas assumem dois tipos de liderança: a militar e a operacional. A liderança militar considera o posto hierárquico de Tenente, Capitão, entre outros, em que há subordinação de tropa. Um piloto militar formado, por exemplo, tem o posto de Tenente, o mais baixo dentre os oficiais, porém acima de praças (soldados e cabos) e de graduados (sargentos). Já a liderança operacional é similar à aviação civil em que, durante o voo, a experiência é mandatória. Há casos em que o Tenente tem mais experiência de voo que um Capitão em determinada aeronave, o que faz dele, apesar de "mais moderno" na hierarquia militar, o Comandante da aeronave. Isso é comum ao considerarmos a diversidade de modelos de aeronaves militares em operação no Brasil e a grande transição e movimentação de pilotos nas organizações, característica típica da carreira militar.

Há que se considerar, entretanto, que a presença feminina na aviação não ocorre apenas entre as aviadoras. As áreas de engenharia aeronáutica, do controle do tráfego aéreo, dos serviços de bordo, da manutenção e da segurança operacional também

empregam mulheres. De acordo com dados da ANAC, a presença feminina nos serviços de bordo, por exemplo, é quase o dobro da masculina, chegando a 65% dos registros ativos no Brasil.

3. Experiências civil e militar na aviação brasileira

Para entender melhor como se dá a inserção da mulher na aviação e as oportunidades e dificuldades as quais as profissionais vivenciam, adotamos o método qualitativo, por meio da realização de entrevistas individuais, neste trabalho. Foram entrevistadas duas pilotas, ambas com 32 anos de idade, selecionadas por acessibilidade, sendo uma da aviação militar e a outra da aviação civil. Cada entrevista teve, em média, duas horas de duração e seguiu um roteiro semiestruturado, o que nos permitiu uma exploração mais detalhada e a expansão de outras questões que se mostraram relevantes ao longo do trabalho de campo. Em nosso questionário, abordamos os motivos pelos quais ambas escolheram a profissão, as dificuldades enfrentadas durante a formação como piloto e hoje, como profissionais, as possíveis formas de preconceito enfrentadas e como lidam com tais obstáculos, a relação com a família e com os amigos e suas perspectivas profissionais e pessoais para o futuro. Nos subitens a seguir faremos a análise das opiniões das respondentes considerando como respondente M, a piloto militar e, respondente C, a piloto civil.

a) Escolha da profissão

As respondentes afirmaram terem escolhido a profissão por se identificarem com áreas ligadas à velocidade. Ambas admitem ser “meio moleques”. A respondente C afirmou que desde criança gostara de aviões e a respondente M vislumbrou a oportunidade por ter estudado em colégio militar durante o ensino médio. Ainda assim, tanto C quanto M prestaram vestibular para outras áreas de interesse sendo que C chegou a cursar faculdade até o último ano. As duas entrevistadas mencionaram a questão do alto custo do curso de piloto civil, o que levou M a se candidatar ao curso oferecido pela Força Aérea Brasileira, que a permitiria uma formação não onerosa e a possibilidade de carreira militar, o que agradaria sua família, além de já ser uma área a qual estava habituada por ter estudado em colégio militar. Já C tentou ingressar na Aeronáutica por questões financeiras, porém não foi aprovada no exame de saúde, o que a levou a atuar na área de atendimento da aviação civil para custear o curso de piloto. Nenhuma das respondentes possui parentes militares e nem da área de aviação. Com relação ao apoio familiar, M afirma que não teve

problemas em relação a isso, ainda mais por ser de uma família entusiasta do militarismo, já C não teve apoio da mãe que, segundo ela, acreditava que seria uma onda passageira na vida da filha, que o ideal seria que se dedicasse ao ensino universitário.

b) Formação e atuação como aviadora

A formação das respondentes se deu de maneira bem diversa. M ingressou na Academia da Força Aérea (AFA) na primeira turma com homens e mulheres. Foram quatro anos de formação militar, com foco em liderança, atividades físicas intensas e aulas voltadas tanto para o curso de aviação quanto para a graduação de bacharel em administração com ênfase em administração pública. O curso ocorre em regime de internato. Para M, apesar da organização da escola, não havia estrutura para receber as primeiras mulheres:

"Já havia mulheres na AFA, do quadro de intendência, mas com a nossa chegada, dobrou a quantidade de mulheres e não tinha alojamento, ficamos apertadas e não tinha banheiros suficientes. Isso foi corrigido depois".

Segundo M, a questão da infraestrutura não foi pior que a maneira com que foram recebidas por instrutores e colegas, inclusive pelas outras alunas:

"Não tiveram preparo psicológico para nos receber. Os instrutores nos obrigavam a pagar flexão sem o joelho no chão, igual aos homens. Eles diziam: vocês não querem ser iguais? Façam o que nós fazemos!"

"Eu via que as intendentes tratavam a gente com ar de superioridade. Elas tinham ciúmes de nós porque não ligavam mais pra elas, a pressão era nas aviadoras. Eu achava um absurdo, mas tinha que aguentar."

De acordo com M, o treinamento nas aeronaves também era dificultoso pois as aeronaves demandavam força e peso de quem as operavam.

"Nos voos, o pessoal falava que a gente não ia aguentar fazer as acrobacias por conta de força. Diziam: olha vocês não vão conseguir, comam feijão! Eles não sabiam lidar com a gente no voo e tinha muita historinha de que mulher tinha vantagem na avaliação porque era bonita, porque era fraca, porque era mulher".

"Na turma de baixo da minha teve uma pressão pra menina voar no Tucano (aeronave de formação avançada T-27 Tucano) *e ela foi desligada. Ela não conseguia enxergar porque não tinha altura. As mais altas voavam... Davam uma dieta pra gente, fazíamos musculação pra adquirir corpo pra conseguir voar. Tomei uma chamada porque emagreci uma vez. Eu fiquei estressada e a gente fazia muito exercício físico, acabava emagrecendo".*

M pontua que a chegada das aviadoras também trouxe à tona a questão do corte de cabelo para as mulheres. Havia uma preocupação de que os cabelos compridos ficassem presos no assento ejetável das aeronaves e os instrutores passaram a defender o corte curto, na altura do queixo. M lembra que as psicólogas que faziam o acompanhamento das militares foram contrárias e que por isso não foi necessário, mas que o assunto gerou muita ansiedade entre as aviadoras:

"Colocaram pressão pra gente cortar o cabelo curtinho. Teve gente que pediu desligamento por causa disso. Parece pouco, mas cortar o cabelo, naquelas condições de pressão, baixaria a nossa moral absurdamente. Daria uma desvantagem absurda pra gente em relação aos homens".

Até a chegada das cadetes aviadoras, os Esquadrões de Instrução Aérea (EIA), área da AFA específica para formação de pilotos, eram ambientes estritamente masculinos. M relata que os instrutores comentavam que agiriam de maneira diferenciada com os alunos, evitando piadas, por exemplo, em respeito à presença das mulheres e que isso fez com que os alunos do sexo masculino se sentissem privados e que em determinados momentos, percebia que os colegas de turma ficavam contra as alunas.

Com relação a sua atuação como piloto hoje, M, que já tem mais de dez anos de formação, é a única pilota na unidade aérea em que atua. Para ela ainda há preconceito, principalmente de superiores hierárquicos, mas não sabe especificar se aceitam melhor a sua presença ou se ela não se já não a incomoda tanto a discriminação sexual. M afirma, ainda, que frequentemente é questionada quanto à sua capacidade operacional, mas que consegue prová-la durante os voos:

"Ou vão te respeitar porque você é capacitada ou vão te respeitar porque você é antiga. Já aconteceu do meu chefe me checar mesmo sendo operacionalmente inferior. Depois de voar comigo ele me elogiou".

M relata, ainda, preconceito por parte de passageiras que resistiram a voar com ela como piloto e que ficaram com medo de que ela não fosse capaz de pousar a aeronave.

Já para C, a principal dificuldade enfrentada foi a resistência da mãe em relação à profissão escolhida. Além disso, C ressalta as dificuldades para operar algumas aeronaves e fazer algumas atividades, como taxiar ou pousar, principalmente quando era aluna na escola de pilotagem. C destaca a importância, nesta atividade, de ter o dom, para ela, competência não basta. Ela afirma que há preconceito e que avalia que lida bem com a situação:

“Até hoje eu ouço piadas de pilotar fogão, mas eu dou risada junto. Já voei com comandante que falou que estão deixando as mulheres virarem pilotos porque as cabines andavam muito sujas. Mas eu sei que é brincadeira, dou risada”.

De acordo com C, os piores preconceitos são das mulheres, tanto passageiras quanto comissárias de bordo. Segundo ela, há mulheres que não aceitam que a aeronave seja conduzida também por uma mulher e no caso das comissárias, ela entende que há um sentimento de inveja.

Em sua rotina, C costuma voar com muitos colegas diferentes, ao contrário de M. Como C é copiloto, ela relata que em alguns casos é testada pelo comandante da aeronave e às vezes, até pelos comissários. Mas a cobrança mais comum é por parte da empresa para que mantenha os treinamentos para assumir a posição de comandante, caso seja necessário, mas nada que ela relacione com seu gênero.

“Eu sei que não estou sendo paga para passear e tenho que provar que sou competente pra quem interessa. A cobrança da empresa é para estar preparada pra sentar na cadeira da esquerda (de comandante)”.

c) Liderança

Ambas entrevistadas assumem posição de liderança em sua atuação profissional. M, além de possuir um posto militar, tem formação operacional na aeronave que pilota para assumir a posição de comando. Já C, embora seja copiloto, possui experiência e formação de liderança e apenas aguarda a disponibilidade de vaga de comandante para ser promovida.

M, entretanto, observa que a mulher militar em posição de liderança, pode ser interpretada como fraca ou como histérica:

“Homem é serio, dá bronca já a mulher dá chilique, tá de TPM”.

“É difícil lidar porque acham que você é fraca porque mulher é boazinha. Mas, no geral, eu não tive problema porque não dou moral e mantenho a postura. É só manter a seriedade e não ligar para o que dizem”.

d) Personalidade e expectativas

Ambas relatam que a convivência num ambiente predominantemente masculino as modificou, que não costumavam falar “palavrões”, por exemplo, mas que hoje até se fiscalizam para diminuir o uso de palavras de baixo calão. Além da mudança na linguagem, M afirma que durante a formação na AFA, na tentativa de se sentirem parte do

grupo, as mulheres ficaram masculinizadas. Segundo ela, era uma estratégia de defesa que aderiram. Já para C, começar a falar palavrões e até agir de maneira vista como mais masculina foi natural dada a convivência com mais homens:

"Falar palavrões, pra mim, é como se fosse jargão da profissão e até me permitiu uma facilidade no ambiente. Eu me moldei e isso deixa a mulher mais masculinizada mesmo".

Com relação à personalidade mais emotiva, típica da mulher, M afirma que durante o seu trabalho busca manter a seriedade e evita situações de carga emocional grande. Para ela, o fato de ter passado por uma formação marcada pela pressão, hoje ela tem mais controle emocional e raramente chora no ambiente de trabalho. A autocobrança de C a motiva a chorar, porém ela evita que isso aconteça perto de passageiros ou subordinados para não transparecer uma imagem questionável.

"Às vezes, quando eu faço um pouso mais duro, eu choro mesmo. Eles são risada! Mas eu já aviso que sou uma caixinha de surpresas, tento encarar esse lado emotivo de maneira natural."

A respondente M é casada e planeja ter filhos. Em sua fala, ela afirma que gostaria de ter filhos mesmo que "se queime". Questionada, ela relatou que algumas colegas aviadoras que já são mães tiveram problemas com escalas de voo e pouca receptividade dos chefes nos pedidos de adequação de horários.

"Uma piloto amiga minha foi mãe solteira e pediu pra parar de fazer voos distantes, conversou com o chefe e até se disponibilizou a fazer todas as outras atividades administrativas mas ele não aceitou, disse que ele também tinha filhos e que se virava. Ela ficou queimada."

Na aviação civil, de acordo com a respondente C, algumas pilotas abdicam de serem mães, provavelmente devido às escalas de voo. Ela não é casada e não pretende ter filhos.

"Vai dar pra casar. Basta encontrar um companheiro que seja do meio ou que compreenda. Eu nunca quis ter filho e vejo que é sofrido para as pilotos que são mães. Até as comissárias acabam desistindo da profissão".

4. Relações públicas como alternativa para dar voz às mulheres

Uma das definições clássicas de cultura é de Edgard Schein (1986, apud FERRARI, 2015, p. 49), que define cultura como

> Um 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 funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Já segundo Freitas (2000), cultura organizacional além de um instrumento de poder, é um

> Conjunto de representações imaginárias sociais que se controem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento entre seu membros.Assim através da cultural organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal etc (2000, p.97).

Para Fleury (1996, p. 24), no processo de transmissão e constituição da cultura organizacional ou de seu "universo simbólico", a comunicação faz-se de um papel essencial ao empregar diversos instrumentos e veículos sejam eles orais ou escritos. Trata-se, porém, de uma visão restrita do real papel da comunicação também devido ao fato de que "na área de relações públicas, a interface entre as culturas nacional e organizacional e a prática de relações públicas têm sido esquecidas, conclusão baseada nas escassas pesquisas empíricas realizadas no Brasil e na América Latina" (FERRARI, 2016, p.142).

Ferrari (2016) explica que o relacionamento entre relações públicas e cultura pode ser constatado sob três diferentes óticas: a. a cultura antecede a prática de relações públicas e, portanto, tem influencia vital em todos os aspectos da comunicação; b. a prática de relações públicas por meio da cultura nacional na promoção de estratégias para a atuação junto à sociedade; c. relações públicas são tidas como cultura, uma atividade que lida de maneira reflexiva e transversal com crenças, ritos, identidades, símbolos, práticas e comportamentos. Em outro estudo conduzido por Ferrari (2000), foi observado que

> A cultura é uma dimensão fundamental para entender o modelo de comunicação adotado (...) que os elementos da cultura organizacional – crenças, valores, mitos, ritos, normas, políticas, etc – estabelecem nas empresas determinado cenário que define padrões de comportamento dos seus membros (FERRARI, 2016, p.144).

Ao considerarmos que é no processo de comunicação que os elementos culturais são disseminados, como afirma Fleury (1996), Ferrari (2016) ressalta que a comunicação é também elemento formador da cultura organizacional, ou seja, "comunicação e cultura se inter-relacionam: uma influencia a outra".

Partimos dessa relação intensa entre comunicação e cultura para pontuar que "relações públicas é uma função corporativa, pois ajuda a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamentos com os públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos, o que lhe confere também uma função gerencial" (FERRARI, 2011, p. 147). Relações públicas é, portanto, a profissão responsável por gerenciar os relacionamentos da organização com seus públicos, sejam eles internos ou externos, por meio da comunicação, a fim de garantir relações simétricas, transparentes, baseadas num propósito organizacional.

Com relação à discriminação e as violências sofridas pelas mulheres, Moraes (2010) ressalta que diversas são as consequencias para os trabalhadores, tais como:

> Comprometimento das habilidades mentais, rompimento de laços afetivos com os colegas por medo ou vergonha, aumento da competitividade e do individualismo, queda do desempenho profissional, crises de choro, medo exagerado e tristeza, irritação, alterações de sono (...) podem gerar estresse emocional, perda do poder de concentração, transtornos de adaptação, ansiedade, insegurança, baixa autoestima, faltas ao trabalho, perdas de produtividade e perda de motivação" (MORAES, 2010, p.92).

O MPT e a OIT ressaltam que "inclusão e a construção de uma sociedade que prestigie e reconheça a diversidade depende, em grande medida, do rompimento de preconceitos, estereótipos e barreiras não apenas físicas, mas atitudinais" (BRASIL, 2017a, p.15), mudanças de comportamento que demandam uma análise da cultura organizacional e o gerenciamento de ações de relacionamento em busca da superação não apenas da dicotomia homem-provedor e mulher-cuidadora, mas da propagação do respeito à diversidade de gênero.

Neste sentido, como afirma Ferrari (2015, p.44), a organização deve promover "modelos de gestão da comunicação de mão dupla, visando estabelecer formas de diálogo que facilitem a compreensão mútua, estimulem relações de confiança e contribuam para as trocas em diferentes dimensões, como a cultural, a política, a social e a comercial".

Para isso, Grohs esclarece que é imprescindível um planejamento de comunicação com o olhar voltado à singularidade das questões culturais, que garanta um "processo contínuo e dinâmico que permite que as organizações construam, mantenham e aprimorem seus relacionamentos com os seus stakeholders" (2015, p.268).

Grohs resume bem o que apresentamos até aqui ao afirmar que

> as organizações necessitam estabelecer contatos globais e a comunicação com diferentes culturas (...) ao se relacionar com indivíduos de diferentes culturas, gestores e organizações experimentam a diversidade e suas

> implicações. Essa experimentação (...) precisa ser baseada no destino compartilhado e na comunicação simétrica de mão dupla e, além disso, deve ter foco gerencial visando à modificação de comportamentos individuais e organizacionais (2015, p.273).

Baseado nos conceitos elencados, podemos afirmar que as relações públicas, por meio do processo de comunicação, agem no cerne da cultura e permite seja renovada com relacionamentos transparentes, carregados do propósito organizacional, revestidas do respeito e da inclusão à diversidade. São os profissionais de relações públicas e de comunicação que devem assessorar à alta administração da organização no sentido de buscar adaptar a cultura nacional, a cultura organizacional e a multiplicidade de subculturas existentes no ambiente corporativo e, principalmente, na construção de ambientes de respeito e "de aprendizagem contínua onde a diversidade se torna fonte de proximidade, criatividade e desenvolvimento sustentável – desenvolvimento que consiste em harmonizar interesses sociais, econômicos, políticos, ambientais e culturais" (GROHS, 2015, p.274).

Considerações finais

A área de aviação é um ambiente predominantemente masculino e a maioria das mulheres que atuam neste mercado exercem funções de serviço de bordo. De acordo com as informações recebidas nas entrevistas, as mulheres pilotos lidam diariamente com atitudes machistas tanto por parte de superiores, quanto de seus pares e subordinados. Esses preconceitos são mais fortes no ambiente da aviação militar.

Os estereótipos machistas são percebidos no ambiente da aviação civil e da aviação militar, porém parecem já estar tão arraigados na cultura aeronáutica que sequer são percebidos ou são encarados como brincadeiras. Pudemos perceber que a profissão pode ser o motivo pelo qual as mulheres deixam de serem mães, como se fosse necessário escolher, como se fosse um dos ônus da carreira.

Com relação à severidade manifestada pela pilota militar durante a sua formação, podemos afirmar que há grande diferença em relação à formação recebida pela pilota civil. Essa diferença pode ter diversas motivações dentre elas, devemos considerar que na formação de piloto civil, o curso é oneroso e é realizado em escola particular que se mantém graças ao interesse e investimento do aluno. Outra razão é que a formação da Academia da Força Aérea é mais demorada e segue o regime de rigor e disciplina típico dos quartéis. Além disso, podemos afirmar que a aviação civil recebeu as mulheres bem antes da

aviação militar, o que corrobora com as afirmações da pilota militar com relação ao preparo de seus instrutores para adequações de treinamento.

Ao considerarmos o comportamento no ambiente de trabalho, baseados nas respostas das pilotas, podemos concordar as afirmações de Heloani e Capitão (2012) sobre a falácia das predisposições aos transtornos mentais, assim como a observação de Carvalho Neto et al (2010) de que para se fazer respeitar, as vezes, faz-se necessário agir de maneira masculinizada.

Há que se considerar o papel das diversas áreas das organizações na construção e manutenção do sentido nos discursos organizacionais com vistas a promover a equidade de gênero, principalmente o dos profissionais de comunicação e de relações públicas que detêm o conhecimento e o olhar estratégico sobre os relacionamentos que permeiam as organizações.

Por fim, entendemos que o estudo sobre o papel das relações públicas na promoção da equidade de gênero na aviação brasileira demanda mais atenção e uma gama maior de dados e informações por meio de pesquisas sociais, sendo este artigo apenas um prelúdio acerca da temática.

Referências

ALEMANY, C. Violências. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; DOARÉ, H. L.; SENOTIER, D. (Org). **Dicionário crítico do feminismo.** São Paulo: Editora UNESP, 2009. 342p.

ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, S. M.; CARVALHO, A. A.; SOARES, M. C. S. Meio século de feminismo e o empoderamento das mulheres no contexto das transformações sociodemográficas do Brasil. In: BLAY, E. A.; AVELAR, L. (Org). **50 anos de feminismo:** Argentina, Brasil e Chile: a construção das mulheres como atores políticos e democráticos. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2017. 352p.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios - PNAD, 2015.**. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/ estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2015/default_brasil.shtm Acesso em set. 2017

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. IPEA. **Atlas da Vulnerabilidade Social.** Brasília: 2017. Disponível em http://ivs.ipea.gov.br/index.php/pt/ Acesso em set. 2017.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. IPEA. **Retratos das desigualdades de gênero e raça.** 4ª edição. Brasília: 2011. Disponível em http://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf Acesso em jul. 2017.

CARVALHO NETO, A.M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. **Executivas:** carreira, maternidade, amores e preconceitos. Revista de administração de empresa – RAE. V.9, n.1, Art.3, jan/jun.2010.

DANTAS, M. Masculino, feminino, plural . In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org). **Diversidade sexual e trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2012. 379p.

ECCEL, C.C.; ALCADIPANI, R. (Re) Descobrindo as masculinidades. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org). **Diversidade sexual e trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2012. 379p.

FERRARI, M. A. Relações públicas: gestão estratégica de relacionamento. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996. 170p.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. 180p.

GROHS, A. C. P. Comunicação intercultural: contribuições para a gestão internacional de organizações que atuam no contexto global. In: MOURA, C. P.; FERRARI, M.A.(Org).

Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. 326p. Disponível em: http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684-6.pdf Acesso em out. 2017.

HELOANI, J.R.; CAPITÃO, C.G. Sexualidade e trabalho na visão da psicanálise. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org). **Diversidade sexual e trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2012. 379p.

HOBSBAWM, E. **Era dos extremos:** o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 598p.

HUMAN RIGHTS WATCH. **Brasil: Justiça negada a vítimas de violência doméstica.** Disponível em: https://www.hrw.org/pt/news/2017/06/21/305308 . Acesso em jul. 2017.

INSTITUTO AVON/DATA POPULAR. **Percepções dos homens sobre a violência doméstica contra a mulher.** Disponível em: http://www.compromissoeatitude.org.br/ wp-content/uploads/2013/12/folderpesquisa_instituto22x44_5.pdf. Acesso em jul. 2017.

INSTITUTO EMBRAER. **Mulheres na aviação.** Disponível em: http://institutoembraer. org.br/wp-content/uploads/2017/03/livro-mulheres.pdf Acesso em jul. 2017.

MORAES, E.L. A política de promoção da igualdade de gênero e a relação com o trabalho. In: ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Igualdade de gênero e raça no trabalho:** avanços e desafios. Brasília: OIT, 2010. 216p.

MOURA, C. P.; FERRARI, M.A.(Org). **Comunicação, interculturalidade e organizações:** faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. 326p. Disponível em: http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684- 6.pdf Acesso em jul. 2017.

SANTOS, T.C.B. **Representações sociais acerca do feminino e do masculino:** uma proposta para a co-educação. XV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social. Disponível em: http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_ XVENABRAPSO/551.%20representa%C7%D5es%20socias%20acerca%20do%20feminino%20e%20do%2 0masculino.pdf . Acesso em jul. 2017.

DIVERSIDADE COMO DETERMINANTE NA CULTURA E NA COMUNICAÇÃO PARA PROMOVER A INOVAÇÃO EM MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Leila Gasparindo[1]

Resumo

Este artigo baseou-se em pesquisa de campo para a ampliação da compreensão do papel que a gestão da comunicação e a diversidade tem no estabelecimento de uma cultura voltada à inovação em empresas brasileiras. A metodologia identificou as determinantes da cultura organizacional e comunicação que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003), os princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009). A partir da análise e convergência desses referenciais teóricos, as principais conclusões apontam que a gestão da comunicação e a diversidade têm influência na cultura de inovação, principalmente no estabelecimento de estratégias na forma de promover o diálogo, reconhecer e envolver os públicos no propósito de inovação e na adoção da inovação aberta.

Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação organizacional; Cultura de inovação; Diversidade.

Introdução

O tema da diversidade mostra-se de crescente importância para a área de gestão, principalmente para empresas que buscam desenvolver uma cultura inovadora e ter competitividade em tempos de globalização, em especial de países emergentes que surgem em contextos socioeconômicos e estruturais menos favoráveis à inovação.

Existem fatores culturais que favorecem uma cultura organizacional de inovação, entre eles estão a comunicação. (MARTINS E TERBLANCHE, 2003). Além disso, culturas

[1] Mestre no PPGCOM/ECA/USP. Especialista pelo GESTCORP/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

inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na diversidade, na autonomia e flexibilidade (AHAMED, 1998). Com esse artigo, pretende-se contribuir para a ampliação da compreensão de que a gestão da comunicação é um fator vital, assim como a diversidade, no estabelecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação nas empresas brasileiras. Para isso, considera-se a premissa de que os desafios e vantagens culturais brasileiros frente à cultura de inovação são diferentes de outros países, discutindo o tema no contexto brasileiro.

Esse estudo trata da dissertação de mestrado, que se baseou em uma pesquisa de campo para coleta de dados primários com um grupo de seis multinacionais brasileiras consideradas inovadoras em seus segmentos pelo *ranking Anuário Inovação Brasil* publicado pelo jornal *Valor Econômico*, em 2015. Participaram da pesquisa Braskem, Cielo, Embraco, Itaú, Natura e TOTVs. Todas empresas de grande porte, com faturamento acima de 2 bilhões.

O modo como comunicação e cultura organizacional influenciam as determinantes de cultura de inovação nas multinacionais brasileiras ainda não é compreendido com clareza; este estudo contribuirá para a observação da prática da gestão da comunicação e da cultura organizacional e sua interação com as determinantes da cultura de inovação, ampliando a compreensão do papel da diversidade nesse contexto.

Ferrari (2011, p. 158) afirma que “o conceito contemporâneo enfatiza que relações públicas é uma função corporativa, pois elas ajudam a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos”. Fruto dessa definição, cada vez mais empresas se valem da atividade para buscar estratégias que perenizem um bom relacionamento, associando cultura de inovação, comunicação aberta e simétrica e diversidade.

Inovação aberta

O conceito de inovação assumiu um sentido mais amplo nos últimos 15 anos, sendo apresentado pelo *Manual de Oslo* (FINEP, 1997) como a implementação de uma melhoria significativa ou desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos, método de marketing ou configuração organizacional nas práticas dos negócios, no local de trabalho ou nas relações externas e outras formas capazes de transformar uma ideia em diferencial de mercado.

Além da expansão do conceito, houve uma evolução na forma de fazer inovação. Para Chesbrough (2012), o tradicional paradigma que as companhias usavam para gerenciar a

P&D industrial promovendo a geração da inovação apenas dentro da empresa está esgotado. Apresentado como um paradigma emergente, o termo “inovação aberta” foi criado por Chesbrough (2012, p. 59) que o definiu como “ideias valiosas que podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”. Na inovação aberta, as organizações promovem de forma aberta processos de inovação e pesquisas, a fim de melhorar produtos, serviços, ampliar seu valor agregado, criar um novo modelo de negócios ou uma proposição de valor.

Para a inovação aberta acontecer, a empresa e seus colaboradores precisam estar abertos para ideias advindas de fora. Chesbrough (2012, p. 86) aponta que existe uma lógica dominante na empresa, que é uma armadilha cognitiva, na medida que é usada pelo grupo para interpretar novos fatos, e mantém o negócio preso ao modelo corrente. Para o autor, “é vista facilmente nos materiais distribuídos aos novos empregados”.

Referências teóricas principais

Em termos teóricos, a contribuição desse artigo está no estabelecimento de um elo entre as teorias de gestão da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e do modelo teórico para análise dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Entre um dos cinco determinantes apontados pelos autores Martins e Terblanche (2003) está a comunicação aberta e simétrica que também é fundamentada nos princípios da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009). Trata-se de contribuição relevante porque baseia- se no novo paradigma da gestão estratégica de relações públicas, mais contemporâneo e adequado para ambientes de cultura inovadora.

Comunicação Excelente

Grunig e Kim (2011) mostraram que, enquanto no paradigma simbólico-interpretativo as relações públicas têm a função de proteger a organização do ambiente externo, influenciando a percepção dos públicos sobre a organização, o paradigma da gestão estratégica baseia-se na Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG, 1992).

Resultado da pesquisa *Excellence Study* (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 a

cultura participativa mediante a descentralização do poder, a diversidade pela equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades. Materializa-se por meio dos dez princípios da Teoria Geral de RelaçõesPúblicas: 1. Envolvimento de Relações Públicas na administração e gestão estratégica; 2. Participação direta de Relações Públicas com a alta administração/CEO; 3. Função integrada de Relações Públicas; 4. Relações Públicas como função administrativa, separada de outros departamentos; 5. Departamento de Relações Públicas coordenado por um gestor e não por um técnico; 6. Uso do modelo simétrico de Relações Públicas; 7. Uso do sistema simétrico de comunicação interna; 8. Profundo conhecimento do papel de gestor e de Relações Públicas simétricas; 9. Diversidade em todos os papéis desempenhados; 10. Contexto organizacional participativo.

Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas, utilizando os princípios de Grunig (1992). Sua pesquisa constatou que os modelos de comunicação praticados são influenciados pelos modelos de gestão e pela cultura organizacional. Podendo 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 que a gestão mais participativa permitia que os profissionais de comunicação atuassem de maneira mais proativa nas decisões das organizações e adotassem práticas simétricas. Segundo Ferrari (2009), em modelos de gestão mais participativos, nos quais o poder é descentralizado, há espaço para o empoderamento e a criatividade, a prática de relações públicas está baseada no novo paradigma comunicacional, o da Gestão Estratégica Comportamental, estruturado com comunicação aberta, simétrica e de mão dupla.

Os dados da pesquisa realizada por Grunig (2009) mostram que quando a função de relações públicas “era habilitada a implantar programas simétricos de comunicação interna, o resultado era uma cultura mais participativa e uma maior satisfação do funcionário com a organização” (Grunig et al, 2009, p. 62). A comunicação simétrica geralmente não acontece de forma espontânea em uma estrutura centralizada, hierárquica e autoritária e essa pode ser a chave da mudança cultural como preconiza Grunig et al (2009). O modelo de Grunig destaca ainda a importância dos papéis de RP serem desempenhados com base na diversidade de gênero, racial, étnica e cultural.

Ahmed (1998) indica que a cultura de inovação é mais efetiva em empresas orgânicas, com gestão mais participativa, que valoriza o conhecimento em todos os níveis hierárquicos, adota comunicação mais aberta e oferece espaço para considerar novas ideias.

Determinantes da cultura organizacional e da comunicação para inovação

Para identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação em um grupo de multinacionais brasileiras inovadoras, nossa metodologia usou como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003). Ele analisa nas empresas fatores como: 1) estratégia - se a inovação está presente na visão, missão e propósito; 2) estrutura – valorização de atitudes como flexibilidade, liberdade, tomada rápida de decisão e colaboração; 3) mecanismos de apoio – prêmios e reconhecimento à inovação e disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de tempo; 4) comportamentos que encorajam a inovação – valorização da geração de ideias, da tolerância ao erro, da aprendizagem, do assumir riscos, da competitividade, do suporte a mudança e da gestão de conflitos; 5) Comunicação – a cultura organizacional apoiada por uma comunicação aberta e transparente, baseada na confiança tem influência positiva na promoção de criatividade e inovação.

Nossa proposta foi a complementação do framework de Martins e Terblanche com a teoria da Comunicação Excelente Grunig (2009) que analisa se a cultura é participativa; se o departamento de Relações Públicas conhece e usa do modelo simétrico de comunicação interna e Relações Públicas e tem diversidade de papéis; e por fim, se a liderança está envolvida e ciente da importância de Relações Públicas participar da gestão estratégica, como está detalhado no Quadro 1.

Esse novo *framework* reforça a importância do modelo de gestão mais participativo e da comunicação aberta para empresas que promovam a cultura da inovação, além dos limites do P&D. Além disso, o modelo destaca que a diversidade é um importante fator na construção de uma cultura de inovação tanto para promover a cooperação entre times quanto para estimular a competitividade, ou seja, o estímulo a assimilação de conhecimento interno e externo, por meio do debate positivo de ideias.

Quadro 1 – Determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação

ESTRATÉGIA	ESTRUTURA	MECANISMOS DE APOIO	COMPORTAMENTO QUE ENCORAJA A INOVAÇÃO	COMUNICAÇÃO EXCELENTE
Visão, Missão e Valores compartilhadas em toda empresa e focadas no futuro. **Propósito -** A visão e missão alinhadas à inovação e orientadas ao cliente e mercado.	**Flexibilidade** – oposto de controle e rigidez, estrutura com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade. **Liberdade** – autonomia, empoderamento e tomada de decisão. Colaborador livre para um caminho criativo dentro de *guidelines*. **Tomada de decisão rápida** – adoção de normas culturais as quais conduzem para rápida tomada de decisão **Cooperação de times** - Equipes com diversidade de talentos e Cross-funcional. Programas que encorajam, a comunicação aberta, a solução de problemas com diferentes opiniões, a cooperação técnica e social.	**Prêmios e reconhecimento** que refletem os valores da organização. **Disponibilidade de recursos** - Recursos humanos, de tempo e informação são essenciais.	**Tolerância ao erro** – Premiar o sucesso e reconhecer ou celebrar fracassos também. **Geração de novas ideias** - Encorajar a equipe a gerar novas ideias **Orientação a aprendizagem**. Apoio a aprendizagem contínua e conhecimento atualizado e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade. **Assumir riscos** – Programas e políticas que estimulem o colaborador assumir riscos calculados e a experimentação desde que não prejudiquem a organização. **Competitividade** –Assimilação de conhecimento interno e externo. É incentivado por meio da diversidade, do debate de ideias e conflitos positivos. **Suporte para a mudança** - os gerentes criarem visão que valoriza mudança por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar. **Gestão e tolerância de conflitos** – estímulos ao confronto construtivo para lidar com situações de conflito - diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.	**Cultura participativa** 1.Contexto organizacional participativo 2. Uso do modelo simétrico de RP 3. Uso do sistema simétrico comunicação interna **Conhecimento depto de RP** 4. Comunicação intregrada RP e separada de outros deptos. 5. Conhecimento do modelo simétrico de RP 6.Conhecimento do sistema simétrico comunicação interna 7.Conhecimento papel gerencial 8. Diversidade de papéis **Envolvimento da liderança** 9. Líder envolvido e ciente da importância de RP na adm. e gestão estratégica. 10.Ciente da importância de RP reportar a alta liderança/CEO 11. Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico.

Fonte: adaptação da autora (Martins e Terblanche, 2003; Grunig, 2009)

Na cooperação entre times, o modelo (MARTINS E TERBLANCHE, 2003) aponta que equipes que optam por diversidade e talentos individuais que complementam uns aos outros deveriam promover criatividade e inovação. Equipes multifuncionais, que encorajam a cooperação técnica e social entre colaboradores, podem melhorar e promover a criatividade e inovação. Valor que estimula o respeito um ao outro, o entendimento da perspectiva de outro colaborador, o respeito a diferentes opiniões, a efetividade comunicativa, o estar aberto a novas ideias.

Os benefícios da diversidade são mencionados na literatura de administração (FLEURY, 2000) com destaque para a melhoria do clima organizacional, o aumento da criatividade e da capacidade de resolver problemas. A diversidade também contribuiu para o novo cenário enfrentado pelas multinacionais com a globalização, a partir de 1990, que trouxe o desafio do relacionamento entre pessoas de diferentes nacionalidades, sejam funcionários,

clientes ou parceiros estratégicos.

Para avaliar o impacto da cultura nacional nessa pesquisa usamos ainda duas dimensões de Hosfede (2009): distância de poder e aversão a incertezas. A primeira refere-se a distância hierárquica, ou seja, ao modo de enfrentar a relação com a autoridade e poder, e grau de aceitação da desigualdade e a segunda ao grau de tolerância ao desconhecido e a expressão de emoções na forma de gerir a incerteza.

Metodologia

As bases teóricas citadas foram usadas para responder se a gestão da comunicação e da cultura organizacional influencia (ou não) os determinantes da cultura de inovação nas multinacionais brasileiras e identificar quais as determinantes da cultura organizacional e da comunicação excelente que influenciam o processo de inovação.

Foi aplicada uma pesquisa qualitativa por meio de um questionário *on-line* com perguntas fechadas e abertas em quatro respondentes por empresa de diferentes áreas: líderes das áreas de inovação, gestão de pessoas, comunicação e um profissional nas subsidiárias. O método envolveu respondentes múltiplos como forma de triangular os resultados, além do fato de os questionários permitirem aos respondentes registrar inferências sobre como os programas de comunicação influenciam a cultura de inovação na empresa. Foram feitas também entrevistas de profundidade complementares.

A metodologia proposta baseou-se em um novo *framework* estruturado de determinantes culturais e comunicacionais para inovação. Os fatores culturais foram baseados nas categorias de determinantes do *framework* de Martins e Terblanche (2003), que analisa as empresas mediante: 1) estratégia; 2) estrutura; 3) mecanismos de apoio; 4) comportamentos que encorajam a inovação. Foram usados ainda os traços culturais da cultura nacional, baseados nas dimensões de Hofstede (2009): 5) da distância hierárquica e 6) aversão ao risco.

Nos fatores comunicacionais, foram analisados se os princípios da comunicação excelente estavam presentes nas multinacionais brasileiras e usadas as bases teóricas da Comunicação Excelente de Grunig (2009) para verificar 7) se a cultura é participativa; 8) se o departamento de Relações Públicas conhece e usa o modelo simétrico de comunicação interna e Relações Públicas; e, por fim, 9) se a liderança está envolvida e ciente da importância de Relações Públicas participar da gestão estratégica.

A análise dos dados foi categorizada segundo as determinantes e suas respectivas

dimensões dos fatores culturais e dos fatores comunicacionais analisados. Foi categorizada as inferências e interpretações das entrevistas transcritas. Depois, as categorias foram comparadas entre si para serem agrupadas de forma a buscar uma veiculação entre os fatores comunicacionais e os fatores culturais. Para isso foi usado um software estatístico do tipo científico para fazer correlações sobre os setores.

Para analisar organizações que pertencem a diferentes setores do mercado e perfis diferentes foi criada uma matriz baseada em dois eixos: o de comunicação, que englobou as proposições de comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e o de cultura, que englobou as proposições das determinantes de cultura que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

As respostas do grupo pesquisado foram posicionadas em quatro quadrantes, a saber: inovadora, transformadora, mantenedora e dinâmica, detalhados no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de cultura e comunicação

Tipo	Descrição
Inovadora	A empresa apresenta uma cultura inovadora e adota práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada a sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua área de comunicação pratica a comunicação simétrica de mão-dupla e mantém canais para o diálogo aberto. Sua gestão é menos centralizada, sua estrutura é mais orgânica e adota mecanismos de apoio e comportamentos que encorajam a inovação.
Dinâmica	A empresa apresenta capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas pode ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica. Não estão presentes todos os determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Pouco ou quase nenhum princípio da comunicação excelente é adotado.
Transform adora	A empresa adota práticas de comunicação excelente e adota uma política comunicacional baseada parcialmente em simetria, diálogo aberto. Entretanto, não apresenta os demais determinantes culturais que influenciam a inovação como estratégia voltada a inovar, estrutura orgânica com liberdade e cooperação entre times, mecanismos de apoio como prêmios voltados à inovação ou comportamentos que encorajam a inovação como a tolerância ao erro e o encorajamento de assumir riscos, entre outros.
Mantenedo ra	Significa que a empresa tem uma gestão mais centralizada e a comunicação é mais instrumental e menos estratégica ou não está voltada para estimular a inovação ou a adaptação ou mudança. A política comunicacional é baseada em canais de mão única, sem espaço para debates e diálogo aberto.

Fontes: adaptação da autora (FERRARI; GRUNIG; FRANÇA, 2011; HOFSTEDE, 2009; MARTINS E TERBLANCE, 2003)

Resultados encontrados

Concluímos que as seis empresas multinacionais brasileiras estão situadas nos quadrantes INOVADORA e DINÂMICA. Na posição de INOVADORA, estão as empresas que apresentam uma cultura inovadora e adotam práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada para sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua comunicação é simétrica de mão dupla e mantém canais para o diálogo

aberto. Sua gestão é menos centralizada e adota muitos mecanismos e comportamentos que encorajam a inovação.

No quadrante DINÂMICA, estão as empresas que apresentam capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas podem ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica, principalmente pela falta de simetria no fato de as empresas não reverem sua posição. Não estão presentes todas as determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Essa conclusão é reforçada pelos seguintes apontamentos detalhados a seguir obtidos nas análises realizadas:

Fatores Culturais

Distância hierárquica – Do grupo, 16 respondentes (66%) afirmaram existir total autoridade dos superiores sobre as atividades dos colaboradores, "A mudança de cultura ocorre em função de uma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão", segundo Tanure (2010, p. 24). Nos processos de fusão e aquisição, as multinacionais brasileiras mais inovadoras têm atuado para diminuir a distância hierárquica.

Aversão a incerteza – Nossa pesquisa mostrou, de forma quase unânime, que 22 entrevistados (92%) concordaram que as pessoas dão importância significativa aos cargos; e para 16 respondentes (67%), as pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão. Um dos entrevistados afirmou que a solução encontrada foi "*tirar as pessoas da estrutura hierarquizada para trabalhar colaborativamente em grupos de inovação*".

Fatores Comunicacionais

Contexto participativo – De forma quase unânime, 23 (96%) afirmaram que a empresa tem uma cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada.

Modelo simétrico de RP – As multinacionais brasileiras inovadoras adotam uma comunicação mais aberta, 20 (88%) entrevistados afirmaram que a empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação. Isso se deve à prática de pesquisas para a elaboração de projetos de comunicação, inclusive por meio de pesquisas constantes usando plataformas digitais.

Simetria interna – A pesquisa aponta que existe ainda a percepção de falta de simetria na comunicação interna, ou seja, não é feita a revisão do comportamento da empresa quando a mesma está em desacordo com a expectativa do público interno em alguns

setores. No novo paradigma da gestão comportamental, as Relações Públicas desempenham um papel estratégico como conciliador, ao invés de apenas medir a percepção dos públicos para agir apenas em defesa da organização ou na criação de um discurso persuasivo (GRUNIG; FRANÇA; FERRARI, 2009, p. 24).

Diversidade – Para Grunig (2003), a comunicação excelente é mais praticada em empresas que têm a diversidade no departamento de comunicação. A diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência é apontada como presente nas multinacionais por 13 (79%) dos entrevistados; apenas 3 (13%) discordaram dessa afirmação. Além disso, as correlações realizadas confirmam as proposições teóricas de Martins e Terblanche (2003) e Ahmed (2008) de que equipes multidisciplinares e a diversidade de papéis estimulam a cooperação e contribuem para que as equipes estejam abertas a novas ideias e opiniões, favorecendo uma cultura de inovação, já que a maioria dos respondentes, ou seja, 19 (80%), afirmou que há nas multinacionais brasileiras estímulo a equipes multidisciplinares.

Envolvimento da liderança – Percebemos que, nas multinacionais brasileiras pesquisadas, há conformidade na percepção de que a área é gerida por um gestor e não por um técnico, e que a área reporta à alta liderança/CEO. Nas empresas do setor financeiro há unanimidade quanto à ideia de que a área de comunicação seja estratégica para a execução da visão de inovação.

Conhecimento do departamento de comunicação – Não há conformidade de opinião sobre os profissionais de comunicação disporem de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador e considerarem a opinião dos colaboradores, dando voz ativa para eles. A literatura (AHMED, 1998; GODOY; PEÇANHA, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) aponta que para os ambientes de inovação é mais adequada a comunicação aberta, simétrica e de mão dupla. Ou seja, dotada dos mesmos princípios nos quais se baseia o novo paradigma da gestão comportamental de relações públicas que, segundo Grunig (1992), confere voz aos públicos no processo decisório e facilita o diálogo com a administração (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

Cultura de inovação

Estratégia – A inovação está declarada explicitamente na missão, visão e valores para 20 entrevistados. Para as empresas nas quais a inovação não está explicita, 11 (46%) disseram que a inovação é disseminada por programas específicos. Para 15 (59%), existe

reconhecimento da inovação como um valor por parte dos colaboradores. Empresas dos setores financeiro, indústria, consumo e tecnologia fazem a gestão reputacional avaliando a percepção das mensagens junto a seus públicos. Entrevistados do setor financeiro e industrial confirmaram como a comunicação corporativa tem andado lado a lado com o *branding* e a cultura organizacional no alinhamento do discurso interno e externo. Relatos também demonstram a adoção de programas e estratégias que inspiram sentimentos de compromisso e aumentam o envolvimento dos colaboradores com o propósito de inovar (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Estrutura – Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia. Nossa pesquisa mostrou que 18 respondentes confirmaram ter uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar processos.

Mecanismos de apoio – Os motivadores pessoais que mais afetam a inovação são os que envolvem o reconhecimento público da inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e, portanto, estão relacionados aos processos comunicacionais. Dezoito (75%) dos entrevistados dizem existir estímulo a inovação quando o comportamento premiado ou o reconhecimento refletem os valores da organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Comportamentos

Geração de (boas) ideias – De forma quase unânime, 21 respondentes (88%) afirmaram (concordar ou concordar fortemente) que a empresa, por meio de programas, incentiva os colaboradores à geração de ideias. Entretanto, seis concordaram (25%) que o colaborador é avaliado apenas pela viabilidade da sua ideia.

Competitividade – Para Martins e Terblanche (2003), a assimilação de conhecimento interno e externo é incentivada por meio do encorajamento de debate de ideias e criação de ambiente nos quais há espaço para conflitos construtivos em que conduz a fluxos de informações e suporta projetos baseados nessas informações que podem ser escolhidos pela organização para ser levados adiante. Para esse fim, os programas de cocriação têm sido uma prática em algumas multinacionais pesquisadas.

Inovação aberta – São adotados também projetos de inovação aberta, definido por Chesbrough (2012, p. 59) como um novo paradigma, que substitui o anterior da inovação fechada, restrita ao P&D da empresa, e que se baseia no fato de que “ideias valiosas [...]

podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado". Segundo os respondentes a frequência de realização dos programas é de: uma vez por semestre 12 (50%); mais de uma vez por ano 11 (46%); nunca foram realizados 1 (4%). Na pesquisa, foi apontada uma correlação que mostra que quanto maior a frequência da inovação aberta nas multinacionais brasileiras, menor a resistência dos seus colaboradores para ideias advindas de fora, ou seja, mais propícia a cultura interna estará à inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Gestão de conflito – Na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções, segundo Ahmed (1998). Principalmente pelo fato da baixa tolerância aos conflitos ser um traço cultural do brasileiro, que evita o confronto emocional e o desconforto dos conflitos abertos para não comprometer a harmonia do grupo (TANURE, 2010). A maioria, 21 respondentes (88%), afirmou que suas empresas incentivam a lidar positivamente com o confronto construtivo. No entanto, os relatos mostram que esses programas, em geral, são voltados apenas para a liderança e não para a base da empresa, como seria indicado nas culturas inovadoras.

Medo de errar – Entre as multinacionais brasileiras, há menor conformidade de opinião sobre como os erros são tratados pela chefia e o tema dividiu os entrevistados. Nove (37%) disseram que, dificilmente, a chefia vê o erro como aprendizado. As entrevistas realizadas mostraram que o compartilhamento de experiências tem foco nas "melhores práticas" e não visa mudança na forma como o erro é percebido pela chefia.

Considerações finais

A política de comunicação é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovação. A área de Relações Públicas é a responsável pela definição da política de comunicação das organizações, e como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, aberta e participativa.

A multinacionais brasileiras pesquisadas destacavam-se em seus processos de internacionalização e valorizavam a inovação como um elemento-chave de competitividade para prosperar no ambiente global. Elas adotam uma comunicação mais aberta. Isso se deve à prática de pesquisas para a elaboração de projetos de comunicação, inclusive por meio de pesquisas constantes usando plataformas digitais.

As principais conclusões levaram a considerar que a gestão da comunicação e da cultura organizacional tem influência na cultura de inovação, principalmente no

estabelecimento de estratégias na forma de declarar, reconhecer e envolver os públicos no propósito de inovação. Entretanto, a distância de poder no Brasil contribui para a existência de perfis mais centralizadores de gestores e estruturas organizacionais hierarquizadas que dificultam processos participativos e o empoderamento do colaborador.

Nesse contexto a comunicação é essencial no apoio de uma estratégia de negócios que exige acelerar uma mudança cultural, como no caso da inovação que se desenvolve apenas em culturas mais participativas e abertas a novas ideias.

Entre os determinantes de cultura que influenciam a inovação (Martins e Terblanche, 2003) o indicador da comunicação torna-se estratégico com base nas teorias de Comunicação Excelente (Grunig, 2009), e pode ser a chave uma mudança cultural, mas depende de um comunicador sênior e um departamento com diversidade de papéis que trabalhe em parceria com a coalização dominante e tenha autonomia para fazer a revisão do comportamento da organização, se necessário.

Foi evidenciado que a comunicação aberta e simétrica está presente nas culturas organizacionais inovadoras e influencia positivamente o relacionamento entre a organização e seus públicos, principalmente os colaboradores, por meio de processos dialógicos que envolvem a real participação desses públicos.

Entretanto, um dos principais pontos que difere a prática da comunicação excelente entre os setores pesquisados é justamente a revisão do posicionamento da empresa diante do público interno. A pesquisa aponta que em um grupo de empresas existe a percepção de falta de simetria na comunicação interna, ou seja, não é feita a revisão do comportamento da empresa quando a mesma está em desacordo com a expectativa do público interno em alguns setores, como prevê o paradigma da gestão comportamental.

Diversidade - As correlações realizadas na pesquisa confirmam que a diversidade em culturas inovadoras contribui para a cooperação e a aprendizagem, além de aumentar a abertura da equipe à novas ideias. Foi evidenciado que as empresas que possuem espaços oficiais para cooperação também adotam programas de diversidade. Nas empresas pesquisadas há diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência, segundo aponta 79% dos entrevistados.

Inovação aberta – Na pesquisa foi apontada uma correlação que mostra que quanto maior a frequência da inovação aberta nas multinacionais brasileiras, menor a resistência dos seus colaboradores para ideias advindas de fora. Os relatos indicaram que a inovação aberta é amplamente e frequentemente usada pelas multinacionais brasileiras mais inovadoras e

seus processos influenciam a cultura organizacional, tornando os colaboradores mais abertos a novas ideias. Além disso, relatos também indicaram que a comunicação e a reputação da empresa influenciam o resultado dos projetos de inovação aberta e são influenciadas também por eles, cabendo à área de Relações Públicas, como especialista na gestão de relacionamentos da organização, participar dos programas de inovação aberta.

Outra característica da cultura nacional é a dificuldade de gerir conflitos. Entretanto, na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções, de gerar o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, consequentemente, exige pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

Distância hierárquica e aversão a incertezas, assim como o medo de errar e a aversão a conflitos foram identificados como traços culturais presentes nas multinacionais brasileiras pesquisadas. Foram relacionados a comportamentos inibidores da inovação: a intolerância ao desacerto e a resistência ao conflito de ideias e confronto construtivo.

Co-criação - A co-criação têm sido uma prática em algumas multinacionais pesquisadas como uma forma do encorajamento de debate de ideias e criação de ambiente nos quais há espaço para conflitos construtivos em que conduz a fluxos de informações. Essa metodologia é muito funcional em ambientes organizacionais com alta distância hierárquica como no contexto brasileiro porque o método propõe a quebra da hierarquia.

Assim, com o propósito estabelecer uma comunicação de marca inovadora e criar uma consciência coletiva capaz de promover a cultura de inovação são recomendadas as seguintes estratégias: a) garantir o alinhamento da comunicação interna com a cultura, visão, missão e objetivos da empresa; b) criar mensagens em um tom capaz de motivar os colaboradores para a construção de uma identidade de marca forte; c) estabelecer e promover programas de diversidade; d) desenvolver ações que promovam o reconhecimento público da inovação e seus atores; e) criar canais de comunicação participativos com os *stakeholders*, por exemplo, envolvendo-os em processos de cocriação; f) criar espaços para o compartilhamentos de experiências, erros e gestão de conflitos; h) medir a percepção dos públicos e rever o posicionamento da empresa.

Referências

AHMED, P.K. **Culture and climate for Innovation**. European Journal of Innovation Management, Volume 1 (1), 1998.

AMABILE, T.M & GRYSKIWEICZ, S.S. (1989). **The creative environment scales:** the work environment inventory, Creativity Research Journal, 2, p. 231-254.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas:** estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

_____. **Teorias e estratégias de Relações Públicas**. In: KUNSCH, Margarida Maria Kohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.

_____. **Relações Públicas e sua função estratégica**. In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 26. 2003, *Anais....* Belo Horizonte/MG. Disponível em http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/NP5FERRARI.pdf . (último acesso: 15/11/2012).

FINEP. ***Manual de Oslo*** – proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf (último acesso: 28/12/2013).

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLEURY, M.T.L. **Gerenciando a diversidade cultural:** experiências de empresas brasileiras. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n.3 Jul/Set, 2000, p. 18-25.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al – **Cultura e Poder nas organizações**. 2º edição, 17 reimpr. São Paulo. Editora Atlas, 2013.

GODOY, R. S. P. de; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Bol. – Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 29, n. 1, jun. 2009, p. 142-63. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso . (último acesso: 28/12/2012).

GRUNIG, J. E. (Org.) **Excellence Public relations and Communication Management**. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.

_____; KIM, J. **Astions speak louder than words**. Insight Train. New York. 2011, p. 36- 51.

_____; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamento. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: International differences in workrelated values. Beverly Hills: Sage, 1984

_____. **Cultures and organizations**: Software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Jan/HOFSTEDE, G/MINKOV, M. **Cultures and Organizations**. 3ed. London: McGraw-Hill, 2010

MARTINS, E.C. TERBLANCHE F. Building Organizational Culture that stimulates creativity and innovation, **European Journal of Innovation Management**, Vol.6 (1), 2003.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

TANURE DE BARROS, B.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo, Atlas, 1996.

TANURE DE BARROS, B; **Gestão à brasileira**. São Paulo, Atlas, 2010.

Os ativos intangíveis como alternativa para demonstração de valor em Relações Públicas

Valéria de Siqueira Castro Lopes[1]

Resumo

O presente artigo busca por meio da revisão da literatura sobre ativos intangíveis evidenciar o Balanced Scorecard, modelo de gestão proposto por Kaplan e Norton (1992), como arcabouço adequado ao mapeamento das relações existentes entre fatores intangíveis geridos pelas relações públicas com o propósito de se refletir as possibilidades de demonstrar a contribuição da área aos resultados organizacionais por meio de seu impacto nos ativos intangíveis.

Palavras-chave: Relações públicas, valoração de resultados, ativos intangíveis.

Introdução

As organizações têm se deparado com cenários desafiadores que exigem flexibilidade, inovação e capacidade competitiva, composta não apenas por seu desempenho econômico e técnico, mas também por uma conduta socialmente valorizada e aceita que garanta sua legitimidade e sobrevivência no ambiente em que atua. Para tanto, há que se considerar a *performance* organizacional em ambiente institucional, ou seja, a capacidade de uma organização legitimar-se diante de seus *stakeholders*, por meio da adequação às normas de conduta instituídas e socialmente valorizadas, que correspondam às expectativas dos grupos que compõe o ambiente no qual ela atua, bem como de seus componentes simbólicos tais como reputação e imagem. Dessa forma, a organização garante sua permanência e legitimidade no entorno e, consequentemente, maior facilidade de acesso a recursos materiais e econômicos (SILVA e BARBOSA, 2002).

[1] Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes – ECA/USP, graduada em Relações Públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, é docente nos Cursos de Relações Públicas da ECA-USP e da Faculdade Cásper Líbero. Professora dos Cursos de Especialização em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP (GESTCORP-ECA/USP), Gestão de Negócios (ESALQ-USP), Gestão de Marketing (ESALQ-USP) e Comunicação Organizacional e Relações Públicas (FACASPER), é Editora Adjunta da Revista Organicom e membro do Centro de Estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas – CECORP-ECA/USP.

Diante do exposto, observa-se a relevância que a comunicação organizacional assume e, em particular relações públicas, por ser considerada a área especializada na gestão dos relacionamentos e reputação organizacional, aspectos relevantes na condução do negócio, ainda mais valorizados pela alta administração nas duas últimas décadas. Entretanto, fica evidente na fala de acadêmicos e profissionais que a conquista e a manutenção da função estratégica pela Comunicação dependem da demonstração de resultados. Sabe-se que, diante da necessidade constante de adaptação, a empresa espera que sejam explicitados os efeitos das ações realizadas por cada uma de suas áreas, conferindo à mensuração de resultados relevância nesse debate.

No entanto, mensurar a contribuição de relações públicas ao alcance dos resultados organizacionais[2] tem se mostrado uma tarefa árdua, pois, como característica inerente à atividade, os resultados por ela obtidos – como a construção de uma imagem favorável, por exemplo – são de longo prazo em sua maioria (HON, 1998). As técnicas de pesquisa podem auxiliar os profissionais de relações públicas a verificarem a opinião, atitude e comportamento dos públicos, bem como indicar caminhos para a adequação de programas de comunicação. Entretanto, o desafio que se apresenta ao campo reside na mensuração do valor econômico desta atividade. Como demonstrar o valor de bons relacionamentos se estes muitas vezes evitam que os públicos protestem, processem ou façam propaganda negativa? Como demonstrar o impacto de um comportamento que não ocorreu por causa da habilidade organizacional em gerenciar sua comunicação e relacionamentos? Ou como relacionar um comportamento favorável demonstrado por um público hoje com um bom relacionamento que vem sendo desenvolvido em longo prazo? E, em última instância, como demonstrar o valor de tais esforços?

Tanto os profissionais quanto os acadêmicos de relações públicas têm buscado a resposta para essas questões, pois sabem que as organizações são orientadas para a demonstração de valor. Por consequência, a manutenção da função estratégica da área depende do desenvolvimento de mecanismos de mensuração capazes de lidar com resultados, até então, considerados intangíveis e difíceis de ser valorados. Por este motivo, a mensuração e valoração de resultados em relações públicas é um tema atual e de interesse para o campo

[2] Tal como Lopes e Grandi (2009), o presente artigo denominará a contribuição trazida pela área à organização aos resultados organizacionais como valoração.
WATSON, Tom. Integrating planning and evaluation. In: HEATH, Robert L. (editor). Handbook of Public Relations. Thosand Oaks, Sage, 2001, cap. 19, pp.259-268.

e foi escolhido para o desenvolvimento deste artigo por ainda ser pouco explorado.

Por entender que o reconhecimento e a manutenção da função estratégica de relações públicas pelas organizações dependem da demonstração de seus resultados, o presente artigo tem como objetivo geral contribuir para o avanço das discussões a respeito da valoração em relações públicas. Para tanto, foi realizado um estudo teórico-bibliográfico com o intuito de compreender como o *Balanced Scorecard* – BSC pode favorecer a valoração de resultados em comunicação organizacional e relações públicas.

1. Ativos intangíveis: delimitação conceitual

Para que possamos avançar na discussão sobre a mensuração de resultados em relações públicas faz-se necessária a conceituação de ativos intangíveis e a compreensão de sua relação com a temática. Os ativos intangíveis são considerados "propriedade imaterial, bens não-físicos, incluindo mas não limitados a – franquias, marcas, patentes, direitos autorais, *goodwill*, ações, títulos e contratos que se distinguem dos ativos físicos, como instalações e equipamentos" (*Uniform Standards of Professional Appraisal Practice* apud MARTINS, 2012). De acordo com Reilly e Schweihs (1999 apud MARTINS, 2012: 34), um ativo intangível possui as seguintes características:

> 1. Estar sujeito a uma identificação específica e descrição reconhecível.
> 2. Estar sujeito a existência legal e proteção.
> 3. Estar sujeito ao direito privado de propriedade, a qual deve ser legalmente transferível.
> 4. Haver alguma evidência tangível ou manifestação de existência do ativo intangível, por exemplo, um contrato, uma licença, um documento de registro, um CD, uma lista de clientes, um conjunto de informações financeiras etc.
> 5. Ter sido criado ou desenvolvido em um período identificável de tempo, ou com o resultado de um evento identificável.
> 6. Estar sujeito a destruição ou término de existência em um tempo identificável, ou como resultado de um evento identificável.

Kaplan e Norton (2004), Domeneghetti e Meir (2009), Martins (2012) entre outros autores dedicados ao estudo de ativos intangíveis são unânimes em afirmar que estes não podem ser considerados e avaliados isoladamente e que seu valor advém de sua correlação com outros ativos. Outro ponto de convergência é a distinção entre ativos intangíveis de fatores intangíveis, também denominados elementos (CALDAS, 2008) ou recursos intangíveis (VILLAFAÑE, 2008), evidenciada por Martins (2012). Para Martins, os fatores intangíveis são recursos imateriais que tem a capacidade de gerar riqueza ao influenciar o valor de um ativo, tanto sob

o aspecto positivo quanto negativo.

Assim, ao levar em conta as características atribuídas aos ativos intangíveis e sua distinção dos fatores, Martins exemplifica como fator intangível a vista ou a localização de um imóvel e como ativo intangível a área imobiliária exclusiva, escriturada em região tombada ou protegida.

Já Caldas, identifica elementos de natureza intangível como aqueles que “exercem influência direta ou indireta nos resultados apresentados por um empreendimento, como consequência do seu processo de gestão” (CALDAS, 2008, p. 29). O autor dá continuidade à discussão afirmando:

> Vale aqui ressaltar que elementos ou fatores de natureza intangível não significam, necessariamente, ativos intangíveis, pois para merecer essa qualificação, é necessário que o fator ou o elemento propicie, direta ou indiretamente, para o empreendimento benefícios econômicos e financeiros futuros. Muitos fatores, como, por exemplo, as educações pessoal e funcional, a ética, o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos etc., podem promover o surgimento de verdadeiros ativos intangíveis no contexto de uma estrutura patrimonial, como é caso do capital humano, do capital intelectual, do valor econômico de uma marca ou de um nome de fantasia, da localização industrial ou comercial. Nesse caso esses fatores intangíveis que se impõem a essa qualificação, por meio de sinergia com outros fatores ou elementos também de natureza intangível ou até mesmo tangível, exercem uma forte influência valorativa no rendimento de um empreendimento e, por consequência, na valoração daqueles outros elementos intangíveis que consistentemente passaram a representar um verdadeiro ativo. (CALDAS, 2008, p. 30)

Villafañe (2008) dialoga com Caldas ao afirmar que os recursos, assim como os ativos intangíveis carecem de materialidade e possuem valor, no entanto, não podem ser controlados ou avaliados em termos econômicos, com critérios contábeis, sendo necessário administrá-los para que gerem valor. De acordo com o autor,

> Con los criterios expuestos para definir un activo intangible, criterios que provienen de la doctrina existente sobre contabilidad financiera, de la que se deriva la normativa vigente en esta matera, el capital intelectual o las relaciones de una empresa con sus clientes no serían activos intangibles sino recursos intangibles, igual que la reputación de esa empresa, ya que la empresa no puede garantizar el control de esos recursos.
> Esto no significa, sin embargo, que tales recursos carezcan de valor. Muy al contrario, probablemente sean sus recursos más valiosos; lo único que quiere decir la afirmación anterior es que los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico financieros (los que emanan de la doctrina y la normativa contable) pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos

> económicos aunque no con los ya citados criterios de contabilidad financiera[3]. (VILLAFAÑE, 2008, p. 104)

Domeneghetti e Meir (2009: 21-22) propõem classificar o capital intangível de uma organização em quatro categorias que aglutinam ativos e fatores[4] intangíveis:

- **Capital institucional** – resultante dos esforços organizacionais por geração de percepção de valor junto a seus *stakeholders* e, por isso, não pertence tão pouco pode ser controlado exclusivamente pela organização. Os autores apontam a marca, os símbolos, a imagem e a reputação como componentes desta categoria.
- **Capital organizacional** – composto pelos sistemas, processos e estrutura da organização, capazes de sustentá-la e gerar valor. Dentre eles, os autores destacam os canais e mídias de relacionamento.
- **Capital de relacionamentos** – constituído pela rede de relacionamentos estabelecidos pela organização com seus públicos tanto em seu ambiente de negócio quanto em seu ambiente institucional.
- **Capital intelectual** – resulta do know-how e da produção de seus funcionários tais como patentes, propriedade industrial e intelectual, direitos autorais, cultura corporativa e inteligência competitiva.

Partindo da diferenciação explicitada pelos autores entre ativos e fatores intangíveis e considerando a classificação de capital intangível proposta por Domeneghetti e Meir (2009), podemos afirmar que as relações públicas lidam com fatores intangíveis que impactam o capital institucional (imagem e reputação), o capital organizacional (canais e mídias de relacionamento) e o capital de relacionamentos (influência diante dos *stakeholders* resultante da gestão dos relacionamentos institucionais e comerciais).

Diante do exposto, seria possível afirmar que os resultados obtidos pela área estão diretamente relacionados à gestão de tais fatores intangíveis e o seu impacto nos ativos

[3] A partir dos critérios para definição de um ativo intangível já expostos, critérios que provém da contabilidade financeira, da qual deriva a normativa vigente na matéria, o capital intelectual ou as relações de uma empresa com seus clientes não seriam ativos intangíveis, mas recursos intangíveis iguais à reputação dessa empresa, uma vez que a empresa não pode garantir o controle desses recursos. Isso não significa, sem dúvida, que tais recursos careçam de valor. Muito pelo contrário, muito provavelmente seja, seus recursos mais valiosos; o que significa que os ativos intangíveis podem ser avaliados com critérios econômicos financeiros (os que advém da doutrina e normativa contábil) mas o mesmo não ocorre com os recursos intangíveis que são avaliáveis em termos econômicos, mas não com critérios já citados de contabilidade financeira. (Tradução nossa).

[4] Ao longo do artigo será adotado o termo fator intangível.

intangíveis acima elencados e que compõe o capital intangível da organização (imagem percebida pelos *stakeholders* e a reputação conquistada junto a eles, assim como os sistemas e práticas de relacionamento).

Logo, a identificação dos fatores intangíveis geridos pela área de relações públicas e o mapeamento da rede de interferência nos ativos intangíveis nos parece ser o primeiro passo para o estabelecimento do valor econômico dos programas e ações da área. Para tanto, consideramos o *Balanced Scorecard* um modelo de gestão que pode auxiliar os profissionais nesta tarefa, uma vez que permite às áreas da organização identificarem o efeito de seu desempenho no sucesso do negócio e sua interdependência com outras áreas e seus respectivos objetivos.

Os executivos que conheceram esta ferramenta de mensuração por meio das experiências conduzidas por Kaplan e Norton (2004), vislumbraram a possibilidade de utilizá-la na implementação de novas estratégias organizacionais, pois perceberam que a criação de valor por meio de ativos intangíveis não se encontra unicamente nos processos internos, mas está se deslocando para a competição de mercado, cenário semelhante ao encontrado no campo das relações públicas, que lidam com imagem e reputação, fatores intangíveis cada vez mais relevantes no contexto do negócio e que se configuram como objetos conceituais e práticos de relações públicas.

Por esse motivo, acredita-se que os resultados obtidos pela área de relações públicas, em sua maioria de natureza não-financeira, possam ser valorados se alinhados à estratégia e às prioridades da organização, uma vez que não podem ser mensurados isoladamente. Tal contexto reforça a necessidade de manutenção da função estratégica das relações públicas, ou seja, o planejamento de relações públicas deve estar vinculado ao plano de negócio para que seja possível demonstrar seu valor e sua contribuição à organização.

Para tanto, faz-se necessário o alinhamento de seus resultados aos obtidos por outras áreas da corporação que se apresentam como parceiras e/ou clientes internos. Entretanto, verifica-se que a mensuração em relações públicas está relacionada à comunicação em si mesma, ou seja, a comunicação é estabelecida para, exclusivamente, informar sem que haja o propósito de interferir por meio desta informação na atitude, no comportamento ou na opinião do público. Assim, a mensuração centra-se nos resultados obtidos por programas de relações públicas como contagem de audiência, matérias publicadas, participantes de um evento (DOZIER, 1985 *apud* WATSON, 2001, p. 260).

A adoção do *Balanced Scorecard*[5] pode ser uma alternativa à resolução deste problema uma vez que possibilita a correlação dos objetivos de comunicação aos do negócio e, também, aos propósitos de outras áreas. Para que se possa avançar na discussão proposta, faz-se necessário o conhecimento do modelo de gestão adotado como uma das bases conceituais da presente pesquisa, o que será realizado na seção seguinte.

2. A implantação do *Balanced Scorecard* e seus benefícios à gestão e valoração da comunicação organizacional e das relações públicas

Dentre os pré-requisitos identificados para a adoção do *Balanced Scorecard* como modelo de gestão, vale destacar o conhecimento sobre o negócio e a comunicação adequada para divulgação da estratégia que permita o seu entendimento por parte dos funcionários e estabeleça coerência entre o discurso e a ação organizacional. Já a mensuração focada nas atividades ao invés de voltada aos resultados pode ser considerada a principal barreira ao êxito da metodologia. Isso ocorre em função do predomínio das medidas de eficiência (produtividade em curto prazo) sob as medidas de eficácia (valor agregado em longo prazo), evidenciado pela contabilização de recursos consumidos e uso de medidas funcionais. (COSTA, 2006)

Há que se considerar, ainda, a aceitação e adaptação dos funcionários aos novos padrões comportamentais impostos pelo modelo, visando o comprometimento com o sucesso da organização. Dentre eles, merece destaque a prática de avaliação na rotina de trabalho organizacional, uma vez que tais procedimentos são fundamentais no gerenciamento do *Balanced Scorecard*.

Outro item necessário à adoção do modelo é um sistema de comunicação que permita a divulgação e "venda" da estratégia às lideranças; (1) a divulgação adequada da estratégia a cada um dos grupos que compõe o público interno; (2) a comunicação entre lideranças e suas equipes, bem como entre as áreas para que haja alinhamento; (3) o incentivo à participação dos colaboradores no processo de crescimento organizacional - busca dos objetivos estratégicos e (4) a divulgação das atualizações do planejamento estratégico.

Conclui-se, portanto, que a Comunicação em organizações que adotam o BSC assume caráter estratégico e se beneficia das características do modelo na concepção e implementação

[5] Para obter detalhamento da proposta do *Balanced Scorecard* sugiro consultar Kaplan e Norton (1997, 2004)

de seu plano, especialmente no que diz respeito ao mapeamento das relações causais existentes entre seus objetos de trabalho, seus resultados e o impacto ou contribuição que trazem a áreas parceiras ou ao negócio, ponto de partida para se pensar acerca do valor gerado pela área.

Além disso, a utilização o modelo como base metodológica na estruturação do planejamento da comunicação tanto em nível estratégico (alinhamento dos objetivos da área com os do negócio) quanto operacional (alinhamento das ações de comunicação aos objetivos da área) pode auxiliar na mensuração da criação ou perda de valor pela área (ZERFASS, 2008).

Zerfass (2008) propõe, ainda, que a adoção do modelo na esfera comunicativa deva considerar a importância dos relacionamentos estabelecidos pela organização na esfera sócio-política e seus desdobramentos e impactos sobre a imagem e a reputação organizacional, atribuindo a mesma relevância a públicos encontrados neste ambiente como comunidade local, ONG's e imprensa àquela dada aos *shareholders*, consumidores e empregados mencionados no modelo de Kaplan e Norton. Essa extensão do BSC deduz para cada perspectiva fatores de sucesso, direcionadores de valor, indicadores chave de performance e programas estratégicos. Para o autor,

> O Scorecard da Comunicação Corporativa auxilia a gestão estratégica da comunicação porque estabelece uma relação direta entre a estratégia de negócio e os programas de comunicação. Ela não é uma ferramenta utilizada isoladamente, mas atua em consonância e orientada por informações financeiras, de mercado. Além disso, o SCC é extraído do *scorecard* geral, ampliado pelas perspectivas sócio- políticas, com foco nas responsabilidades e atividades de gestão da comunicação. (ZERFASS, 2008, p. 143)

Ao se analisar o exemplo de *scorecard* da comunicação corporativa trazido pelo autor, observa-se a correlação entre os direcionadores de valor da área (reputação e cultura do diálogo), os fatores estratégicos de sucesso (otimização de custos e melhoria das cotas de ação) e o ativo intangível reputação corporativa, para o qual os resultados de comunicação contribuem para construção de valor. Embora observe-se a contribuição da área à construção de capital intangível, para Zerfass (2007-2008, Apud HUN, SASS e STORCK, 2011) é possível identificar valor agregado pela Comunicação ao negócio a partir das perspectivas econômica e político-social, seja pela construção de capital intangível ou pelo apoio à prestação de serviços.

Em nível operacional, a Comunicação oferece suporte à criação de produtos e de serviços, contribuindo ao sucesso econômico e implementando atividades sociais e políticas. Os resultados destas atividades são, por exemplo, o alinhamento estratégico dos funcionários e a

criação de influência sobre as preferências de mercado. Em nível estratégico, a área influencia o desenvolvimento de ativos intangíveis como reputação, marca corporativa ou cultura empreendedora. Como investimento, auxilia na construção do futuro de sucesso da organização tanto em termos econômico-financeiros do negócio quanto na licença para operar junto a seus públicos.

A contribuição da Comunicação Corporativa tanto em nível estratégico quanto em nível operacional é ilustrada pela figura 1 que evidencia os níveis do processo de comunicação e seu impacto na cadeia de valor. No nível estratégico a geração de potencial tanto econômico quanto social está vinculada a fatores intangíveis com os quais a área de comunicação lida (confiança, credibilidade e reputação) e ativos intangíveis para quais contribui em sua gestão (marca corporativa). Assim seria possível estabelecer a relação entre fatores e ativos intangíveis na dimensão estratégica a resultados de área em nível operacional e sua contribuição para os objetivos de negócio, partindo da premissa que a função da área seria assegurar um ambiente propício à condução do negócio, ou que o autor denomina como “licença de operação” por meio da legitimação de suas ações, produtos e serviços diante de seus *stakeholders*.

Diante do exposto, pode-se considerar que a contribuição da área poderia ser pensada a partir dos objetivos que pretende alcançar junto aos *stakeholders* da organização, estabelecendo-se, em alguns casos, objetivos alinhados a resultados de áreas parceiras como Recursos Humanos e Marketing quando se tratarem de programas voltados respectivamente a funcionários e consumidores.

Para a mensuração dos resultados e verificação do alcance dos objetivos propostos, faz-se necessário o estabelecimento de indicadores e métricas que permitam a geração e o monitoramento de dados que serão analisados de maneira articulada na determinação do valor agregado à organização pela área. Fleisher e Mahaffy (1997) sugerem alguns indicadores de performance em relações públicas e comunicação organizacional.

Entretanto, sem pensá-los de maneira articulada com os objetivos, tal como associados por Lindenmman (1997, 2003) ao produto (*outputs),* ao processo *(outtake)* e resultados de relações públicas *(outcome)*, bem como aos resultados organizacionais (*organizational outcomes*). Complementarmente, Likely (1999, 2011) defende medidas combinadas de eficiência, eficácia e efetividade que englobem o processo de produção e a produtividade da área, o processo comunicacional e seus produtos, os efeitos dos programas de comunicação, sem perder de vista o alinhamento estratégico da área ao plano de negócio.

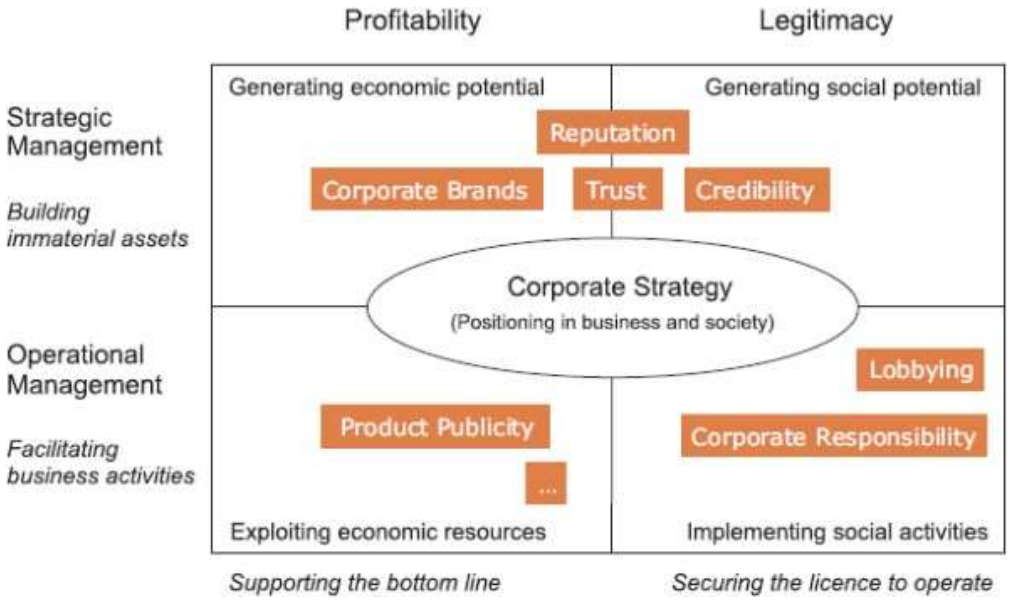


Figura 1: Gestão baseada no valor
Fonte: (Zerfass, 2007, p. 26; Zerfass, 2008, p. 68 Apud Huhn, Sass e Storck (2011, p.10))

O *Communication Controlling (*HUHN, SASS e STORCK, 2011) segue a mesma abordagem proposta por Likely e é definido como um mecanismo de apoio e controle que cria transparência em termos de estratégia, procedimentos, resultados e finanças para o processo baseado na divisão de trabalho de gestão da comunicação. Ele fornece métodos adequados, estruturas e indicadores para o planejamento, execução e monitoramento da comunicação corporativa e das relações públicas, contemplando em de seus níveis de impacto da Comunicação a associação de resultados diretos e indiretos do processo comunicacional junto aos *stakeholders* e destes junto ao negócio.

O mapeamento dos indicadores de resultado associados aos públicos de interesse para uma organização pode ser iniciado pelos listados na figura 2: conhecimento, lembrança, reconhecimento, participação, índice de reputação, imagem de marca, intensão de compra, capacidade criativa.

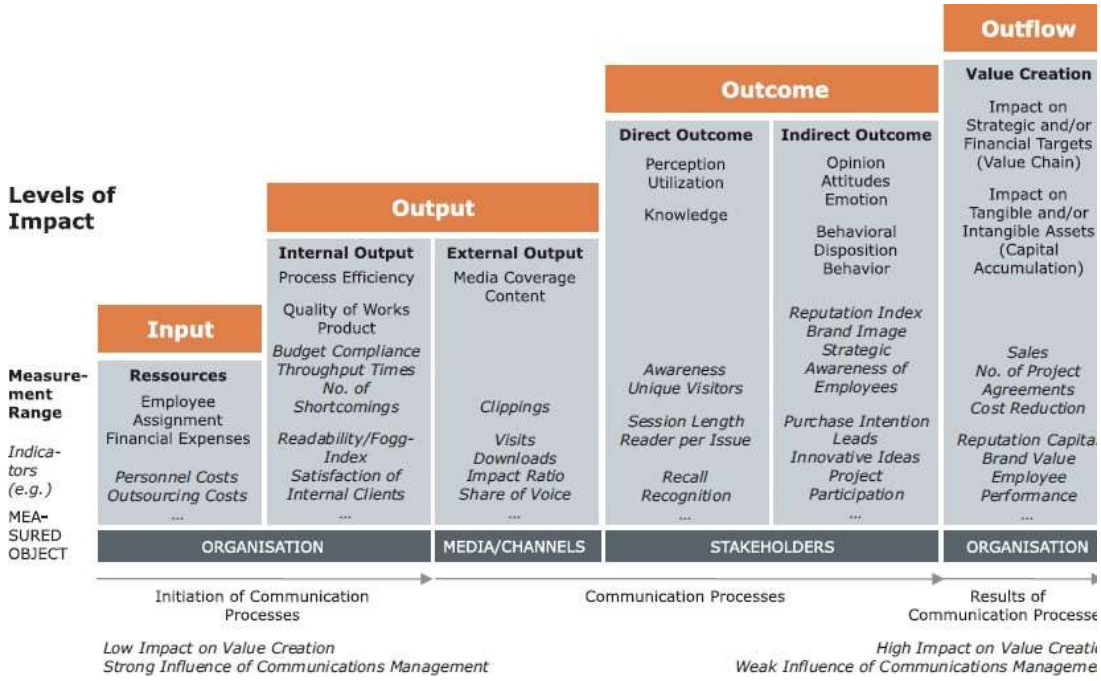


Figura nº 2: Estrutura para o controle de comunicação
Fonte: Germain Public Relations Association and International Controller Association, 2009, Apud Huhn, Sass e Storck (2011, p. 13)

Considerando a dimensão institucional da Comunicação Corporativa e os *stakeholders* da organização, propõe-se como desdobramento da discussão teórico-conceitual aqui conduzida o mapeamento dos resultados usualmente perseguidos pelas Relações Públicas no relacionamento com esses públicos e a identificação da criação de valor potencial a ser gerado por eles.

Considerações finais

Os executivos que conheceram o *Balanced Scorecard* como ferramenta de mensuração por meio das experiências conduzidas por Kaplan e Norton (2004), vislumbraram a possibilidade de utilizá-la na implementação de novas estratégias organizacionais, pois perceberam que a criação de valor por meio de ativos intangíveis não se encontra unicamente nos processos internos, mas está se deslocando para a competição de mercado, cenário semelhante ao encontrado no campo das relações públicas, que lidam com imagem e reputação, fatores intangíveis cada vez mais relevantes no contexto do negócio e que se configuram como objetos conceituais e práticos de relações públicas.

Por esse motivo, acredita-se que os resultados obtidos pela área, em sua maioria de natureza não-financeira, possam ser valorados se alinhados à estratégia e às prioridades da

organização, uma vez que não podem ser mensurados isoladamente. Tal contexto reforça a necessidade de manutenção da função estratégica das relações públicas, ou seja, o plano de área deve estar vinculado ao plano de negócio para que seja possível demonstrar seu valor e sua contribuição à organização. Para tanto, faz-se necessário o alinhamento de seus resultados aos obtidos por outras áreas da corporação que se apresentam como parceiras e/ou clientes internos. A área deve ir além da eficiência, ou seja, capaz de executar de forma adequada suas atividades, sem, no entanto, relacioná- las aos objetivos organizacionais, pois dessa maneira não alinha seu plano de ação aos ativos e fatores intangíveis relacionados à estratégia geral da organização. É imperativo, e possível, que se busque mecanismos que possibilitem a demonstrar o valor da área e, ou seja, sua contribuição ao negócio.

As organizações que estão focadas na racionalidade econômica, em bons resultados financeiros, no sucesso ao invés da inclusão ou do envolvimento, normalmente questionam a existência e os resultados obtidos por áreas como a Comunicação, em especial sua vertente institucional, que possuem maior dificuldade em demonstrar resultados financeiros, o que reforça a inadequação dos processos de mensuração da eficiência da área ao que se almeja para as relações públicas: função estratégica.

Referências

CALDAS, Sergio Leal. Avaliação de ativos intangíveis. In: ZANINI, Marco Tulio (org.). **Gestão integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEISHER, Craig S.; MAHAFFY, Darren. A balanced scorecard approach to public relations management assessment. **Public Relations Review**, n. 23, June 1997, 117-142.

HUHN, Julia; SAAS, Jan; STORCK, Christopher. **Communication Controlling: how to maximize and demonstrate the value creation through communication**. Position paper. Berlin: German Public Relations Association, International Controller Association. 1st edition, November, 2011.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIKELY, Fraser. **Performance measurement:** can Public Relations/ Communication contribute to the new bottom line of intangible, non-financial indicators. Institute for Public Relations. 1999, 2011. Disponível em: <https://instituteforpr.org/performance- measurement/>. Acesso em: setembro 2014.

LINDENMANN, Walter. **Guidelines and standards for measuring the effectiveness of public relations programs and activities**. Resource Booklet, 1997, 2003. Disponível em: <https://www.instituteforpr.org//wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf>. Acesso em: setembro 2014.

LINDENMANN, Walter. **Public Relations Research for Planning and Evaluation**. Resource Booklet, 2006. Disponível em: Disponível em: <https://www.instituteforpr.org//wp-content/uploads/2006_Planning_Eval.pdf>. Acesso em: setembro 2014.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; GRANDI, Guilherme. O valor da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. **Revista Organicom**. Ano 6, Edição Especial, nº 10/11, 2009, p. 23-39.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; GRANDI, Guilherme. Avaliação, mensuração e valoração em relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.).**Relações públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, José Roberto. **Capital intangível**: guia de melhores práticas para a avaliação de ativos intangíveis. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

VILLAFAÑE, Justo. La gestión de los intangibles empresariales**. Comunicação e Sociedade**, vol. 8, 2005, pp. 101-113.

WATSON, Tom. Integrating planning and evaluation. In: HEATH, Robert L. (editor). **Handbook of public relations**. Thousand Oaks, Sage, 2001, cap. 19, pp.259-268.

ZANINI, Marco Tulio (org.). **Gestão integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ZERFASS, Ansgar. The corporate communications scorecard: a framework for managing and evaluating communications strategies. In: RULER, Betteke van; VERCIC, Ana Tkalac; VERCIC, Dejan (ed.). **Public relations metrics**: research and evaluation. LEA's Communication Series. London/ New York: Routledge, 2008, pp.139-153.

Sistemas de Medição de Desempenho Aplicados à Comunicação: uma Proposta de Mensuração de Investimentos

Rafael Figueiredo Cruz e Silva[1]

Resumo

Sistemas de medição de desempenho (SMDs) são parte das organizações desde nates da revolução industrial. Apesar da sua popularização no século XX, especialmente após a década de 1980, ainda é comum encontrar departamentos das organizações que não fazem uso dessa sistemática. Nesse trabalho apontamos possíveis causas para o baixo desenvolvimento de SMDs em setores de comunicação e como podemos utilizá-los para mensurar investimentos em comunicação.

Palavras-chave: sistemas de medição de desempenho; controle empírico de processo; mensuração de performance em comunicação; avaliação financeira de resultados em comunicação.

1. Introdução

Os Sistemas de Medição de Desempenho (SMDs) estão presentes em ambientes organizacionais desde o século XIV (FIGUEIREDO & MACEDO-SOARES, 2005). A partir do século XIX eles começaram a se tornar mais comuns, complexos e diversificados. Contudo, foi no século XX, especialmente a partir da década de 1980, que a produção técnico-científica sobre os SMDs realmente expandiu. Atualmente seu uso está bastante difundidos nas organizações, além de serem estudados em todo o mundo.

No início do século XX, com a criação do indicador de mensuração de retorno sobre investimento ROI (sigla para a expressão em inglês Return On Investment), as organizações passaram a preconizar a avaliação financeira na medição de desempenho (TEZZA et al., 2010). Durante a segunda metade do século XX, com a disseminação do controle total de qualidade, as aferições de desempenho mudaram o foco do investimento para a qualidade (MARSHALL JUNIOR et. al., 2006).

[1] Bacharel em Relações Públicas e Mestre em Comunicação pela UFMG. MBA em Comunicação Empresarial pela ESPM-RJ. Profissional de comunicação da Petrobras.

Apesar de estarem presentes nos contextos organizacionais há bastante tempo e atualmente serem largamente aplicados, os SMDs ainda não conseguiram penetrar todos os departamentos de grandes organizações. Um dos setores que ainda não desenvolveu práticas de mensuração de desempenho é foco deste trabalho: as áreas de comunicação organizacional.

A falta de práticas, técnicas e ferramentas para registrar, controlar e medir os fluxos e resultados dos departamentos de comunicação tem sido a principal temática dos últimos trabalhos que apresentamos na Abrapcorp (CRUZ e SILVA, 2016; 2017). Neste artigo, queremos trazer uma discussão sobre um dos tópicos que consideramos central no debate atual sobre comunicação organizacional: como devemos, efetivamente, medir os resultados financeiros de comunicação?

Recuperaremos rapidamente parte da história das Relações Públicas e dos SMDs no Brasil na tentativa de diagnosticar o porquê da falta de avanço sobre formas de mensurar resultados na comunicação organizacional. Em seguida, apresentaremos o debate entre expectativa das organizações e cultura de equipes de comunicação no que concerne à medição de resultados. Faremos uma breve discussão sobre SMDs e fecharemos o trabalho com um estudo de caso demonstrando como é possível, usando métodos de controle empírico de processo, medir o investimento em comunicação, a primeira variável necessária para calcular resultados financeiros de comunicação.

2. Breve histórico

Setores de comunicação ou Relações Públicas são razoavelmente comuns em grandes organizações já há algum tempo. O primeiro registro de um escritório de comunicação orientado para atuar junto a empresas data de 1906, em Nova Iorque. Seu fundador, Ivy Lee, oferecia serviços de relacionamento com a imprensa para grandes indústrias norte- americanas (PINHO, 2008). Em 1914, a São Paulo Trainway Light and Power Co. Ltda. – concessionária de iluminação pública e transporte coletivo da capital paulista – criou o primeiro departamento de Relações Públicas de uma organização instalada no Brasil (CABESTRÉ, 2008).

Com o passar do século XX, a atividade de comunicação tornou-se rotineira nos ambientes organizacionais em todo mundo. Apesar de sua expansão especialmente em empresas, a avaliação e mensuração de resultados nunca foi uma preocupação nos setores de comunicação no Brasil. Pela nossa avaliação, a falta de investimento nessas atividades deve-

se eminentemente a três fatores: o atraso na constituição de um campo profissional e científico de comunicação organizacional no país; o fato dos primeiros departamentos de comunicação brasileiros serem em organizações públicas; e a pequena popularidade que SMDs possuíam no Brasil até a década de 1990.

Os primeiros departamentos de comunicação nas organizações brasileiras eram compostos, em grande medida, por profissionais oriundos de empresas de comunicação (jornais e agências de propaganda). Apesar de possuírem experiência prática na atividade, esses profissionais não possuíam formação técnico-científica, uma vez que os primeiros cursos superiores de jornalismo e propaganda do Brasil foram fundados, respectivamente, em 1947 e 1951 (CABESTRÉ, 2008).

A institucionalização da atividade e do campo profissional das Relações Públicas ocorreu a partir da década de 1950. Em 1954 um grupo de profissionais de comunicação organizacional funda a Associação Brasileira de Relações Públicas. Em 1965 é criado na USP o primeiro curso de graduação em Relações Públicas e em 1967 é sancionada a lei 5.377, que disciplina a profissão no país. Cinco anos depois, a USP funda o primeiro programa de pós-graduação em Comunicação do Brasil (CABESTRÉ, 2008).

Pela nossa avaliação, o atraso – se comparado a Europa e Estados Unidos – em constituir um campo profissional e científico da comunicação no Brasil fica evidente a partir das referências bibliográficas citadas. Entre a segunda metade da década de 1960 e primeira da de 1970, enquanto víamos no país a implantação de cursos de graduação e pós-graduação, registra-se nos Estados Unidos o primeiro trabalho técnico-científico sobre mensuração de resultados de Relações Públicas. Em 1968 a Associação Americana de Gestão lança a edição nº 110 do seu boletim com o tema Mensuração e avaliação das atividades de Relações Públicas. Editado por Carl Ruff, o boletim traz sete artigos sobre medição de resultados aplicados à comunicação organizacional (WATSON, 2012).

Constata-se, portanto, que enquanto o Brasil ainda não possuía nenhum bacharel em Relações Públicas formado por uma instituição nacional, a produção científica sobre mensuração de resultados em comunicação organizacional já se desenvolvia em outras partes do mundo. Vale também destacar que, mesmo com a formação instituída no Brasil em meados dos anos 1960, os profissionais de Relações Públicas só passaram a ter presença significativa no efetivo da maioria nos departamentos de Comunicação a partir da segunda metade dos anos 1990.

Outro fator que motivou a falta de investimento em sistemas de avaliação de desempenho de comunicação nas organizações nacionais foi a evolução da implantação desses departamentos. Da criação do setor de Relações Públicas da São Paulo Trainway Light and Power Co. Ltda., em 1914, até a segunda metade da década de 1950, os maiores departamentos de comunicação do país estavam em organizações do primeiro setor: no Minstério da Justiça a partir de 1934 e no então Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio a partir de 1942 (BECKER & SILVA, 2008). Em 1951 é criado o departamento de Relações Públicas da Companhia Siderúrgica Nacional que, na época, ainda era uma empresa pública (Cabestré, 2008).

A existência de setores de comunicação quase exclusivamente em organizações estatais justifica a falta de preocupação em medir resultados de comunicação e, principalmente, avalia-los financeiramente. Uma vez que o lucro não é objetivo da organização, não há necessidade de medir seus resultados financeiros.

A pequena popularidade dos SMDs em organizações brasileiras também pode ser considerada um fator decisivo para a ausência de sistemáticas de mensuração de performance nas áreas de comunicação. Apesar das poucas referências bibliográficas sobre a história da medição de desempenho em empresas do Brasil é possível identificar a década de 1990 como a do início da popularização dos SMDs nas organizações. Referenciando-se em estudo de Macedo-Soares & Lucas (1996), Macedo-Soares & Ratton (1999) relembram que um dos fatores para a baixa efetividade das estratégias de melhoria contínua baseada em desempenho deve-se ao fato delas, em sua maioria, terem sido implementadas a partir do ano 1990. O período coincide com o momento das reformas administrativas do governo federal brasileiro, promovidas a partir de 1995 (BRESSER-PEREIRA, 1999).

Sendo assim é válido afirmar que, historicamente, os departamentos de comunicação de organizações brasileiras não investiram em sistemáticas de mensuração de performance, especialmente buscando calcular resultados financeiros. Contudo, apesar de identificarmos que as pesquisas sobre o tema de mensuração e avaliação de resultados em comunicação tem crescido consideravelmente – tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos e Europa – é fácil perceber que, de maneira geral, a alta administração das organizações está insatisfeita com a ausência de resultados tangíveis apresentados pelas suas áreas de comunicação.

3. Expectativa das lideranças nas organizações vs. cultura de mensuração e controle

Ao levantarmos trabalhos recentes sobre a temática “mensuração de resultados em comunicação” – Bueno (2005), Lopes (2005), Panella (2005), Galerani (2006), Yanaze (2013), Guissoni & Neves (2015) – identificamos que os autores concordam que: a) a alta administração das grandes organizações do Brasil espera, de seus departamentos, resultados tangíveis; e b) entre os profissionais de comunicação há muita resistência em assumir e desenvolver rotinas e práticas de controle, mensuração e avaliação dos seus processos.

Já no prefácio da obra Métricas para comunicação de marketing (Guissoni & Neves, 2015), o professor Edson Crescitelli (FEA-USP) argumenta:

> Hoje o gestor de comunicação deve estar preparado para desenvolver um processo de comunicação consistente, bem planejado e que possa ter seus resultados avaliados. Com razão, a empresa quer saber se os investimentos em comunicação estão ou não dando resultados (CRESCITELLI apud GUISSONI & NEVES, 2015).

Essa observação coaduna com a declaração de Murillo Boccia, diretor de gerenciamento de relacionamento com o cliente da Natura: “é chegado o momento de desenvolvermos formas de mensuração de retorno sobre o investimento para programas de comunicação integrada” (BOCCIA apud GUISSONI & NEVES, 2015).

Eraldo Carneiro, atual gerente de Marcas, Publicidade e Mídias da Petrobras, destaca na apresentação da obra Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração que

> as organizações estão demandando a demonstração do retorno efetivo dos investimentos em comunicação, o que levará inevitavelmente ao aprofundamento das metodologias de avaliação e medição de resultados – tema ainda controverso nas áreas de Comunicação (CARNEIRO apud YANAZE, 2013).

Se por um lado encontramos gestores de comunicação e da alta administração de grandes corporações cheios de expectativas quanto a tangibilização de resultados da comunicação, de outro vivenciamos a resistência dos profissionais em investir em conhecimento e técnicas de mensuração e controle.

Em departamentos de comunicação das organizações, a possibilidade de medir resultados pode ser considerada um tabu. A crença que a atividade e o desempenho de comunicação são impossíveis de serem mensurados fica evidente na observação de Bueno (2005):

> Até há pouco tempo [...] defendia-se a tese de que é difícil, se não impraticável, avaliar, de maneira consistente, o retorno do trabalho de comunicação [...]. Questionava-se, portanto, a validade do trabalho de mensuração da imagem das organizações ou do retorno de ações institucionais em geral ... (BUENO, 2005, p. 13).

Galerani (2006), revisando trabalhos que tratam da implementação de rotinas de avaliação de resultados na comunicação organizacional, destaca como barreira para implantação dessas técnicas "...a cultura dos profissionais, que alguns autores afirmam não estarem familiarizados com técnicas rigorosas de pesquisa, já que seu maior recurso é o intelecto humano, a criatividade e a abordagem intuitiva" (GALERANI, 2006, p. 43).

Em artigo publicado na edição da revista Organicom a avaliação e mensuração em Comunicação Organizacional, Panella (2005) reforça o argumento da resistência cultural à mensuração de resultados ao afirmar:

> Muito se discute ainda hoje a tangibilidade dos processos de comunicação. Mas o debate teórico e técnico que apontava a impossibilidade de aplicar medidas objetivas sobre temas subjetivos recorrentes na área de comunicação (como imagem, reputação, relações de confiança, engajamento, entre outros) está adiantado e, em alguns países, praticamente ultrapassado. Afinal, todo fenômeno é passível de mensuração direta ou indireta. (PANELLA, 2005, p. 289)

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

O empenho de algumas associações em desenvolver e disseminar conhecimento sobre avaliação de comunicação resultou nos princípios de Barcelona. Trata-se de um grupo de princípios estabelecidos conjuntamente pelas mais importantes instituições de pesquisa aplicada em comunicação organizacional e Relações Públicas do mundo. Lançados em 2010 no congresso anual da Associação Internacional de Avaliação e Mensuração em Comunicação (Amec), eles foram atualizados no congresso da Associação de 2015, em Estocolmo. São signatários dos princípios: o Instituto de Relações Públicas (EUA); a Sociedade Americana de Relações Públicas (EUA); a Associação de Comunicação e Relações Públicas (Reino Unido); a Organização Internacional para Consultoria em Comunicação (Reino Unido); a Aliança Global

para Relações Públicas e Gestão da Comunicação (Suíça); e a Associação Internacional para Mensuração e Avaliação em Comunicação (Reino Unido).

Apesar da geração de conhecimento sobre mensuração de resultados de comunicação no Brasil ter avançado consideravelmente da década de 1990 para cá, o país tem ficado cada vez mais atrasada se comparado aos países desenvolvidos, uma vez que a pesquisa na Europa e nos EUA avança rapidamente. Mesmo se considerarmos que a resistência do campo profissional e científico da comunicação não seja o único fator limitante ao desenvolvimento da pesquisa nacional, cabe recuperar Bueno (2005):

> ... torna-se contraproducente e arriscado manter a postura tradicional, que enxerga com restrições as tentativas de mensuração e avaliação em comunicação empresarial; pelo contrário, postula-se o incremento da massa crítica na área e o desenvolvimento de metodologias para dar conta desta demanda. (BUENO, 2005, p. 15).

4. Por que medir desempenho?

Sistemas de medição de desempenho popularizaram-se nas organizações em todo o mundo especialmente ao longo do século XX. A partir da década de 1980, as empresas perceberam a necessidade de mensurar performance em múltiplas dimensões e o campo acadêmico aprofundou as pesquisas sobre SMDs, buscando identificar características necessárias para sua eficácia (FIGUEIREDO & MACEDO-SOARES, 2005).

Podemos definir um Sistema de Medição de Desempenho como

> conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho (FIGUEIREDO & MACEDO-SOARES, 2005, p. 306)

Os SMDs são usados eminentemente para: aferir o desempenho organizacional; verificar se este está alinhado às estratégias e objetivos funcionais e corporativos da organização; e auxiliar a tomada de decisão por parte dos gestores (BITITCI et. al., 1997).

Os dados coletados nas sistemáticas de medição de desempenho são, em geral, representados por meio de indicadores. São eles que resumem em poucos dados – taxas, números absolutos – a evolução de uma atividade e o atingimento de objetivos.

Atualmente é razoavelmente comum encontrarmos indicadores relativos à atividade de

comunicação das organizações. Os mais conhecidos são o valor de marca os índices de reputação organizacional.

O valor de marca pode ser caracterizado como o principal indicador de resultado financeiro relacionado à atividade de comunicação. Ele é calculado de acordo com as diretrizes da ISO 10.668, cuja primeira versão é de 2010.

Para calcular o valor de marca, a ISO 10.668 determina as seguintes variáveis a serem consideradas:

1. Dados financeiros e de market share;
2. Aspectos legais de proteção da marca;
3. Aspectos comportamentais da marca.

Dentre as três variáveis, apenas a terceira leva em consideração elementos de comunicação ao registrar: “the brand creates better recognition and interlinking of communicative messages and thus generates efficiencies in the company's various communication initiatives. Communication efficiencies contribute to the profitability of the branded business ” (ISO 10.668, 2010, p. 16).

Ao analisarmos a ISO 10.668 percebemos que os dados provenientes de áreas de comunicação não influenciam diretamente no cálculo do valor de marca. Sendo assim, é possível identificar quanto do desempenho e do investimento em setores de comunicação efetivamente influenciam nesse valor?

Se não há mensuração da performance do departamento de comunicação, não é possível dimensionar o quanto da sua produção interfere positivamente no valor da marca e, consequentemente, no resultado da organização. Nem o valor de marca ou qualquer outro indicador possui vínculo – ou é calculado a partir de – resultados sistemáticos de avaliação de resultados. Em outras palavras, a variação desses indicadores está desconectada – ou não pode ser facilmente explicada – pelo efetivo desempenho do departamento, impedindo confirmar o quanto a performance do setor realmente impactou o resultado apresentado.

Tentar provar a correlação da performance dos setores de comunicação com a evolução do valor de marca é uma das razões que justifica a medição de desempenho aplicada à comunicação. Entretanto, é válido relembrar Lopes (2005) quando diz que “... a contribuição das Relações Públicas e, consequentemente, seu valor econômico, residem no estabelecimento e manutenção de relações bem-sucedidas com os stakeholders” (LOPES, 2005, p. 76). Em outras palavras, é preciso verificar se a comunicação está atuando para fortalecer os vínculos da

organização com seus públicos. Independente da mensuração da contribuição financeira da comunicação aos resultados da empresa, faz- se necessário medir o desempenho da comunicação para verificar se ela caminha para alcançar seus objetivos (CRUZ e SILVA, 2016).

5. O caso da gerência de Comunicação do Centro de Pesquisas da Petrobras

Por pouco mais de um ano (de novembro de 2014 a dezembro de 2015), estivemos à frente da gerência de Comunicação do Centro de Pesquisas (Cenpes) da Petrobras. Nos dois últimos meses de 2014, a equipe responsável pelo atendimento, planejamento, gestão e controle das atividades de comunicação da gerência desenvolveu uma sistemática de mensuração de desempenho utilizando-se de práticas de controle empírico de processo. Essa sistemática foi aplicada a todos os integrantes da gerência no primeiro quadrimestre de 2015, gerando resultados significativos para a gestão do orçamentária do setor.

Antes de nos dedicarmos à sistemática e aos seus resultados, cabe descrever o contexto no qual ela foi implementada. Em novembro de 2014 a gerência de Comunicação do Centro de Pesquisas da Petrobras contava com 24 integrantes assim distribuídos:

<table>
<tr><td rowspan="2">Gerente:
Rafael</td><td colspan="4">FUNÇÃO COMUNICAÇÃO</td><td rowspan="2">FUNÇÃO RESPONSABILIDADE SOCIAL</td><td rowspan="2">ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS</td></tr>
<tr><td>Atendimento, planejamento, gestão e controle</td><td colspan="2">Produção de conteúdos</td><td>Produção de eventos e visitas</td></tr>
<tr><td rowspan="8">Profissionais</td><td>Atena</td><td>Tadeu</td><td>Éris</td><td>Nefasta</td><td rowspan="8">Tiago</td><td>Pedro</td></tr>
<tr><td>Afrodite</td><td>Simão</td><td>Nêmesis</td><td>Deméter</td><td>Hígia</td></tr>
<tr><td>Ártemis</td><td rowspan="6"></td><td>Íris</td><td>Perséfone</td><td rowspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="5"></td><td>Hera</td><td>Seliana</td></tr>
<tr><td>Nice</td><td>Dóris</td></tr>
<tr><td>André</td><td>Aléctrona</td></tr>
<tr><td></td><td>Despina</td></tr>
<tr><td>Estudantes</td><td>Mateus</td><td></td><td></td><td></td><td>Ilítia</td><td></td></tr>
</table>

Do efetivo total, 19 pessoas estavam integralmente dedicadas à função comunicação e duas à função responsabilidade social. Os dois assistentes administrativos atuavam para toda a gerência, assim como o gerente. Quanto ao vínculo de trabalho, cinco integrantes eram empregados da Petrobras, dois eram estagiários e os outros dezessete eram funcionários em contratos de prestação de serviços.

Logo que assumiu a função, o gerente da Comunicação foi informado pelo executivo do Cenpes que os contratos de prestação de serviços estavam próximos do fim e o objetivo era de reduzir o orçamento dedicado a eles. Como não existia nenhuma ferramenta de controle de demandas ou entregas na gerência era impossível confirmar se existia ociosidade na equipe. Além disso, era importante conhecer as demandas sob responsabilidade da gerência para identificar quanto recurso era alocado para atende-las e quais eram as mais importantes – as que deveriam ser priorizadas num cenário futuro de redução de recurso.

Entre novembro e dezembro de 2014, toda equipe de atendimento, planejamento, gestão e controle reuniu-se periodicamente com o gerente para desenvolver uma sistemática de levantamento, coleta, registro e tratamento de dados que permitisse quantificar, caracterizar e priorizar as demandas. Com o andamento das pesquisas e discussões sobre a sistemática, percebeu-se que também seria possível coletar dados sobre demandantes, processos e públicos.

Dada a ausência de registros de demandas e entregas, o grupo optou por buscar as informações com os próprios executantes. Foi estabelecido que cada menbro da equipe reuniria-se individualmente e semanalmente com um dos integrantes da equipe de atendimento, planejamento, gestão e controle. A reunião não poderia durar mais que uma hora e nela deveriam ser relatadas todas as tarefas, referentes às atividades de comunicação, realizadas na semana.

Com pouco tempo de coleta foi possível reunir diversos conjuntos de tarefas em grupos maiores, classificados como projetos ou rotinas. Cada um deles ganhou uma ficha, na qual ficava identificada a gerência demandante e o público ao qual se destinavam as ações de comunicação que seriam produzidas. Além disso, cada tarefa era classificada seguindo dois critérios: atividades e entregas (artefatos).

As atividades encadeavam-se em grupos maiores e maiores até o ponto de ser possível caracterizar as partes componentes do processo de comunicação. Para citar um exemplo, classificamos a microatividade “Diagramação” subordinada à atividade “Direção de arte”, que

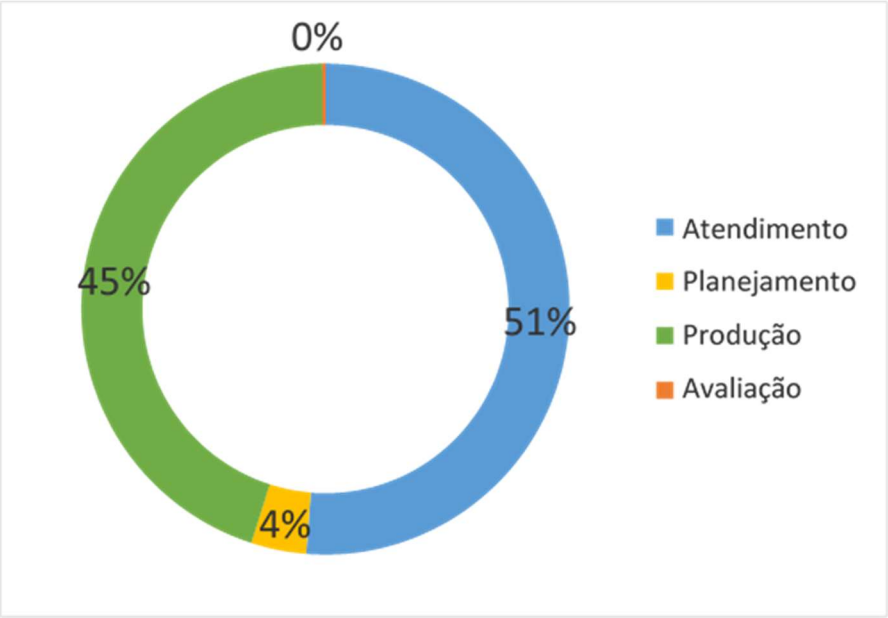
estava subordinada à macroatividade “Produção”. Esta macroatividade foi classificada como um dos subprocessos da comunicação.

A partir da realização dessas atividades, por meio das tarefas, geravam-se entregas e produtos. Podemos exemplificar um produto com uma peça simples de comunicação como um folheto. Ao terminar um texto no bojo de uma tarefa da atividade “Redação”, um integrante da equipe concluía uma entrega. O texto em questão era assumido por um diretor de arte que o diagramava no arquivo digital do folheto. Ao concluir o documento, o diretor de arte fechava a sua entrega. Como tratava-se da entrega final, ela era classificada como o produto.

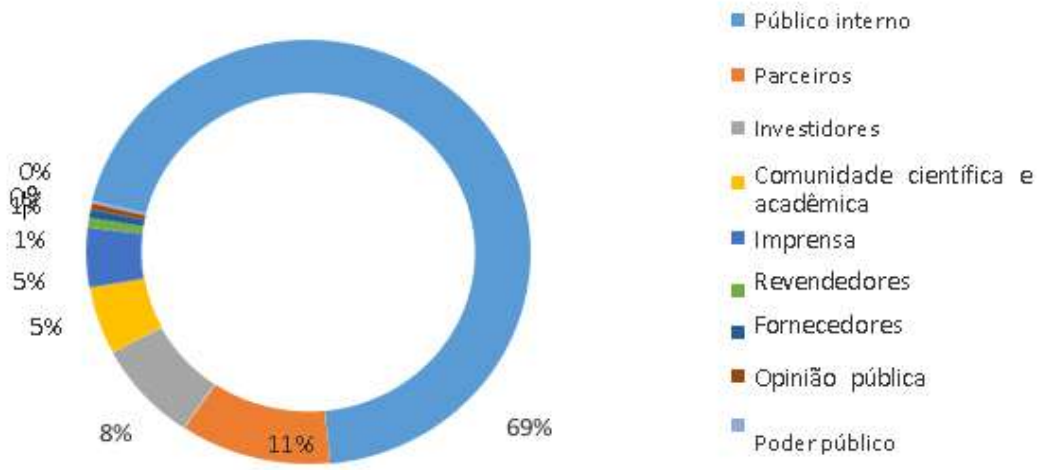
Relatamos parte desse processo em artigo recente (CRUZ e SILVA, 2017), quando mostramos que rotinas de controle empírico de processo, oriundas do *framework Scrum*, apresentavam-se como adequadas para acompanhar e gerir projetos de comunicação. O *Scrum* consiste numa metodologia ágil de gerenciamento de projetos que defende que o progresso de um projeto ou produto deve ser inspecionado conforme seu próprio desenvolvimento acontece (SCHWABER & SUTHERLAND, 2016).

Após quatro meses de coleta de dados, foram registrados 134 projetos ou rotinas demandadas à gerência de Comunicação do Cenpes. Para realizá-las foram alocadas

11.455 horas nas quais foram possíveis executadar quase cinco mil tarefas, assim classificadas:



Em relação ao investimento, reunimos os dados percentuais quanto ao gasto por públicos:



De posse dos dados já devidamente tratados e analisados, foi possível repensar o orçamento da Comunicação do Cenpes com foco nas demandas prioritárias. Dessa forma, conseguimos planejar a renovação dos contratos de prestação de serviços prevendo uma redução de aproximadamente 33% do investimento.

6. Conclusão

As grandes organizações relacionam-se com muitos públicos que são, em geral, bastante diferentes entre si. Como a construção de um vínculo forte pode levar muito tempo, as organizações devem, periodicamente e para cada público, planejar objetivos de comunicação a serem cumpridos.

As metas e objetivos de comunicação da organização devem estar sempre orientados para a construção e/ou fortalecimento de um relacionamento benéfico para ela e seus públicos. A constituição e o fortalecimento dessas relações passam, necessariamente, pelo planejamento e produção de peças e ações de comunicação institucional e mercadológica. Para verificar se os objetivos de comunicação estão sendo atingidos, é necessário conhecer o entendimento do público. Contudo, se não analisamos o investimento e o resultado das ações, não estaríamos buscando esses objetivos, literalmente, a qualquer custo?

Neste artigo buscamos recuperar parte da história da comunicação organizacional no Brasil para apontar causas do déficit nas pesquisas sobre medição e avaliação de resultados

de comunicação. Em seguida, apresentamos o debate atualmente colocado nas grandes corporações entre as lideranças – e suas expectativas de resultados tangíveis em comunicação – e os profissionais da área, resistentes a técnicas de controle e mensuração.

Apresentamos o conceito de Sistemas de Medição de Desempenho (SMDs) mostrando sua importância para os contextos organizacionais. Vale lembrar que as pesquisas sobre mensuração de performance já diagnosticaram, há bastante tempo, o impacto que a implementação dos SMDs gera na cultura organizacional (BITITCI et. al., 2006).

Ao final, demonstramos num pequeno estudo de caso uma possível abordagem para medir investimentos em comunicação utilizando técnicas de controle empírico de processo apresentadas pelo framework Scrum.

Com este trabalho, tentamos contribuir com o desenvolvimento da reflexão sobre mensuração em comunicação. Indicamos formas de medir o investimento para, quem sabe no futuro, buscarmos calcular ROI em comunicação. Sabemos que ainda serão necessários muitos estudos e pesquisas para avançar na construção de metodologias confiáveis para calcular o retorno sobre investimento, mas preocupa-nos a diminuição do investimento em comunicação por parte das organizações. Acreditamos que um dos motivadores seja exatamente a incapacidade de nós, profissionais e pesquisadores de comunicação, tangibilizarmos os resultados do nosso trabalho. como nos lembra Zarifian (1997), "... é necessário medir custos e desempenhos conjuntamente, em seu mútuo relacionamento" (ZARIFIAN, 1997, p. 82).

Referências

BECKER, Gisele & SILVA, Carla. O campo profissional de Relações Públicas e a entrada das multinacionais no Brasil: uma análise através da perspectiva da pesquisa histórica.

In: MOURA, Cláudia Peixoto (org.). **História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BITITCI, U. S.; MENDIBIL, K.; NUDURUPATI, S.; GARENGO, P.; TURNER, T. Dynamics of performance measurement and organisational culture. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 12, p. 1325-1350, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Setor Público**, ano 50, n. 4, out./dez. 1999.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **ISO 10.668: Brand valuation – requirements for monetary brand valuation.** Genebra, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. In: **Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas.** Ano 2, nº 2. São Paulo, p. 10-27, 2005.

CABESTRÉ, Sônia. Contextualizando as Relações Públicas como atividade do campo profissional. In: MOURA, Cláudia Peixoto (org.). **História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

CRUZ E SILVA, Rafael. Retorno sobre investimento em comunicação? Reflexões sobre métodos de mensuração de resultados em comunicação. In: **10º Abrapcorp: comunicação, economia criativa e organizações.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

CRUZ E SILVA, Rafael. Avaliação da Aplicabilidade de Metodologias de Gerenciamento de Projetos na Comunicação Organizacional. **Artigo apresentado na 11ª Abrapcorp: Comunicação Organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos.** Belo Horizonte, 2017.

FIGUEIREDO, M.; MACEDO-SOARES, T. Diana L.v.A.. Definição de Atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Gestão e Produção**, v. 12, n.2, p. 305-315, 2005.

GALERANI, Gilceana S. M.. **Avaliação em comunicação organizacional.** Brasília: Embrapa, 2006.

GUISSONI, Leandro & NEVES, Marcos. **Métricas para comunicação de marketing: guia para executivos justificarem campanhas e gerarem valor.** São Paulo: Editora Atlas, 2015.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. O Relações Públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa. In: **Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas.** Ano 2, nº 2. São Paulo, p. 70-95, 2005.

MACEDO-SOARES, T. Diana L.v.A.; RATTON, Cláudio A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** v. 39, n.4, p. 46-59, 1999.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A.; ROCHA, A.; MOTA, E.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PANELLA, Cristina. Teorizar e medir: a pesquisa na gestão da imagem e da reputação. In: **Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas.** Ano 4, nº 7, p. 280-297, 2007.

PINHO, Júlio Afonso. O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In: MOURA, Cláudia Peixoto (org.). **História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SCHWABER, K. & SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum.** Disponível em < http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-Portuguese- Brazilian.pdf >. Acessado em 8 de outubro de 2017.

TEZZA, R.; BORNIA, A.; VEY, I.. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação de literatura. **Gestão e Produção**, v. 17, n.1, p. 75-93, 2010.

WATSON, Tom. The evolution of public relations measurement and evaluation. **Public Relations Review,** v. 38, n. 3, p. 390-398, 2012.

YANAZE, Mitsuru, FREIRE, Otávio & SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração.** Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.

ZARIFIAN, Phillipe. Organização e sistema de gestão: à procura de uma nova coerência. **Gestão e Produção**, v. 4, n.1, p. 76-87, 1997.

O POSICIONAMENTO COMUNICACIONAL DE EMPRESAS ALIMENTÍCIAS DIANTE DOS NOVOS HÁBITOS ALIMENTARES DE SEUS CONSUMIDORES

Renata Calonego[1]
Mariana Carareto[2]
Roseane Andrelo[3]

Resumo

O presente artigo tem como objetivo refletir sobre o posicionamento comunicacional de empresas alimentícias diante das consequências que o consumo excessivo de açúcar pode ocasionar para a saúde dos indivíduos. A proposta de reflexão surge considerando as alterações nutricionais realizadas por essas empresas em produtos oferecidos aos seus consumidores e entendendo como reflexo dos hábitos dos indivíduos da sociedade conectada. Para isso, foi desenvolvida uma análise de conteúdo com abordagem qualitativa de uma publicação no Facebook do Danoninho a fim de realizar um levantamento exploratório das principais respostas dadas pelos indivíduos para as mudanças realizadas. Como resultado, destaca-se a importância de uma comunicação ética, transparente e responsável considerando os impactos que os produtos oferecidos por essas empresas podem causar.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Empresas alimentícias; Hábitos alimentares.

Reflexos da sociedade conectada nas relações organizacionais

Diante das tecnologias de informação e comunicação, espaços para diálogos, debates, disseminação, produção e compartilhamento de conteúdos aumentaram, possibilitando uma

[1] Mestranda do Programa de Pós-graduação em Comunicação na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) – Unesp e Relações Públicas pela mesma instituição.
[2] Doutoranda em Comunicação na FAAC – Unesp. Mestre em Comunicação pela mesma instituição. Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ECA-USP) e Relações Públicas (Unesp – Bauru).
[3] Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática e do Curso de Relações Públicas da Unesp – Bauru. Doutora em Educação Escolar pela Unesp – Araraquara, com bolsa-sanduíche da Capes para pesquisa na Université Paris III. Mestre em Comunicação Midiática e bacharel em Jornalismo pela Unesp – Bauru.

maior interação entre os indivíduos. Logo, frente às crescentes oportunidades de acesso à informação, admite-se a transformação dos indivíduos em cidadãos ativos, que, ao questionarem e se tornarem mais críticos com as organizações que escolhem se relacionar, possuem sua influência potencializada no ambiente organizacional. Com isso, pode-se afirmar que as novas tecnologias permitem que as demandas e pressões sociais ganhem força ao proporcionarem um meio de manifestação para que a sociedade possa exigir das organizações transparências nas ações e responsabilidades.

As organizações, portanto, passam a lidar com um público mais organizado e ativo, uma vez em que a sociedade em que estão inseridas possui destaque para o conhecimento e para os ativos intangíveis, como marca, imagem e reputação, colocando a informação como cerne da economia, tornando-se elemento essencial para o desenvolvimento e sucesso dos negócios (SROUR, 2013).

Nessa perspectiva, observa-se que as tecnologias de informação e comunicação alteram toda a lógica organizacional, impondo grandes desafios acerca de sua atuação, que passa a ter que considerar o diálogo com públicos variados e maior exposição. A dinâmica até então existente, advinda desde a Revolução Industrial, altera-se e, diante das possibilidades de pressões e fortalecimento do poder dos públicos originadas pela Revolução Digital, as organizações passam a perder o domínio sobre as relações e a receber maior influência em suas decisões de seus clientes e trabalhadores (SROUR, 2012).

Nesse cenário, as relações passam a se destacar frente às maiores cobranças que as organizações enfrentam e à crescente influência de seus públicos, por isso torna-se necessário acompanhar as transformações sociais e, consequentemente, do perfil dos indivíduos, alinhando as ações organizações com a escala de valores demandadas da sociedade. Nesse sentido, pode-se afirmar que o ambiente digital, a partir das oportunidades de acesso possibilita ao indivíduo compartilhar, discutir sobre diversos assuntos, praticar o direito de cidadania, identificar-se e se envolver com uma organização, ao mesmo tempo em que opiniões, hábitos e comportamentos, seja de esfera particular ou institucional, tornam-se amplamente expostos.

Referente a este cenário, Lévy (2000) salienta que diversos aspectos sociais, seja político, ou econômico, estão sendo influenciados pelo uso do novo meio de comunicação, que implicaram em uma nova cultura. Considerando que os indivíduos conseguem se conectar, interagir, trocar informações e saberes como nunca visto antes (MARTINO, 2015), o espaço virtual estabelece uma nova lógica para as relações a partir das alterações dos processos

sociais e do comportamento dos indivíduos. Tem-se, então, a cultura da conexão, a qual posiciona os públicos de uma organização para uma atuação ativa nos fluxos de informações midiáticas, fazendo-se imprescindível a utilização de canais organizacionais para ouvir e responder os interesses dos indivíduos (JENKINS, FORD, GREEN, 2014).

Nesse cenário, os processos de comunicação nas organizações também foram impactados. O paradigma clássico ou informacional, torna-se limitado para compreender o fenômeno da comunicação na sociedade contemporânea e o modelo do paradigma relacional se apresenta para auxiliar na compreensão da comunicação. O paradigma relacional coloca no centro da análise as interações, de acordo com Lima (2008, p.5):

> O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto). Na perspectiva organizacional, as organizações são consideradas sujeitos sociais enunciadores ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais.

Considerar o contexto para analisar a comunicação é a ideia central da dimensão contextual, colocando o sujeito como elemento fundamental na produção de sentido a partir das interações existentes em um espaço em comum, configurando a ação da comunicação. Ou seja, as circunstâncias são constantemente criadas e recriadas pelas interações, modelando os discursos dos interlocutores, os quais produzem sentidos diversos.

A dimensão simbólica acontece no discurso dos interlocutores, o qual expõe desde o contexto em que as interações acontecem, até as características dos sujeitos envolvidos e as relações estabelecidas. Ressalta-se aqui a compreensão ampliada do significado de discursos e linguagens, considerando todos os elementos construtivos de enunciados nos processos comunicativos, os quais, quando expressos, geram a interação.

Logo, se a dimensão simbólica é constituída pelo discurso do enunciado e, consequentemente, pelas diversas produções de sentidos por parte dos interlocutores, é possível afirmar, segundo Santaella (2007), que a presença das mídias e das tecnologias alteram toda a lógica de produção e compartilhamento de sentido dos indivíduos. Por isso, pode-se afirmar que o desenvolvimento das tecnologias e o surgimento da internet modificam todo o quadro relacional da comunicação no contexto organizacional, uma vez que os sujeitos

que formam essa relação têm seus discursos e formas de interações transformados. Diante da necessidade das organizações em estabelecer relação com os interlocutores, seus discursos apresentam-se com as intenções de negócios, assim como demonstram aspectos da relação e da interação dos sujeitos.

Por fim, a dimensão da interação se refere ao momento em que os interlocutores estabelecem e mantém uma relação com o outro, por meio da linguagem e do simbólico e, com isso, afetam um ao outro. Quando isso ocorre, pode-se afirmar que os sujeitos estão se comunicando, o que significa que a interação é a centralidade no processo comunicativo, uma vez que, segundo França (2006), a interação consiste na ação recíproca pautada pela ação do outro.

Assim, assumir uma prática dialógica entre organizações e públicos a partir de um espaço comum, torna-se essencial para a criação de relacionamento. Em última instância, pode-se afirmar que esse ambiente de compartilhamento está intrinsecamente associado à prática dialógica, que permitirá um espaço para convergências e divergências (OLIVEIRA, 2007). De modo geral, entender a comunicação na perspectiva relacional requer a compreensão da comunicação enquanto um processo construtivo entre os sujeitos envolvidos, os quais são os responsáveis em produzir sentido a partir de um determinado contexto. As organizações, enquanto atores sociais, são “enunciadores ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais” (LIMA, 2008, p.5).

Portanto, considerando as reflexões tecidas até o momento, questiona-se como as organizações se posicionam, através de suas comunicações, sobre situações que demandam novos comportamentos, atitudes e políticas organizacionais, principalmente no que se refere a empresas alimentícias diante das questões sobre a alimentação e as consequências que o consumo excessivo do açúcar pode ocasionar para a saúde dos indivíduos.

Contextualização: mudanças em produtos de empresas alimentícias diante do perfil de seus consumidores

Considerando as mudanças enfrentadas pelas organizações com o advento das tecnologias e da importância em reconhecer contextos e os interesses dos indivíduos para estabelecer relacionamentos, é interessante olhar para as situações que exigem novos

comportamentos, atitudes e políticas organizacionais. Nesse sentido, uma das discussões que permeia a sociedade atualmente refere-se aos hábitos alimentares caracterizados pelo excesso no consumo de alimentos que podem resultar em graves consequências para a saúde dos indivíduos. Atualmente, verifica-se, cada vez mais, a disseminação de um movimento para conscientização na diminuição, por exemplo, da ingestão do açúcar e de produtos industrializados no cotidiano dos indivíduos.

Existem diversas pesquisas que demonstram os problemas com a má nutrição no Brasil e no mundo. Em reportagem realizada pela BBC Brasil, Seibt (2017) afirma que pesquisas realizadas pelo Ministério da Saúde demonstram o aumento de 60% no número de indivíduos obesos no Brasil, passando de 11,8% em 2006 para 18,9% em 2016, e o número de indivíduos com excesso de peso aumentou de 42,6% para 53,8% no mesmo período. De acordo com a reportagem, dois fatores não biológicos associados a esses números são as questões econômicas e culturais, influenciados, possivelmente, pela falta de tempo dos brasileiros preparem sua alimentação no dia-a-dia e pelo aumento do poder de compra resultante de políticas econômicas e programas de distribuição de renda.

Além disso, a Organização Mundial de Saúde - OMS (2015) faz alertas sobre a importância na qualidade da alimentação dos indivíduos destacando que é fundamental o desenvolvimento de políticas e programas de alimentação que orientem os indivíduos e possibilitem uma alimentação saudável, a fim de diminuir problemas de saúde ocasionados pela obesidade, como diabetes e hipertensão, doenças não transmissíveis. De acordo com a OMS (2015, p.4), “as doenças não transmissíveis são a principal causa de mortalidade, tendo sido responsáveis, em 2012, por 38 (68%) dos 56 milhões de mortes em todo o mundo”, sendo que 40% dessas mortes (16 milhões) ocorreram de forma prematura, ou seja, com indivíduos com menos de 70 anos de idade. Diante disso, a organização indica como fatores de risco a má alimentação e aponta o consumo excessivo de açúcar.

Nesse sentido, a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) e a OMS consideram que a alimentação dos indivíduos deve ter como base o consumo de “alimentos *in natura* e minimamente processados”, ou seja, alimentos provenientes de plantas ou de animais e que não sejam alterados ou sejam minimamente alterados após a extração da natureza como, por exemplo, folhas, frutas, grãos, ovos e leite (ONUBR, 2017a, on-line).

A partir dos apontamentos sobre a alimentação dos indivíduos, a OMS e a OPAS apontam como propostas de combate a má alimentação que as empresas adotem o uso de informações

frontais nos rótulos dos alimentos para advertência nutricional (ONUBR, 2017a) e que sejam desenvolvidas políticas fiscais para reduzir o consumo de determinados alimentos como, por exemplo, as bebidas com adição de açúcar (ONUBR, 2017b). De acordo com a organização, a OMS recomendou aumentar os “tributos sobre refrigerantes, refrescos e outras bebidas com alto valor energético” (ONUBR, 2017a, on- line), além de políticas para subsidiar a redução de preços de frutas frescas e vegetais com o intuito de aumentar o consumo desses alimentos.

Diante dessas informações é interessante observar que, recentemente, uma reportagem do jornal a Folha de São Paulo apontou que grandes empresas da indústria de alimentos estão sendo impactadas devido à mudança de perfil dos indivíduos em relação aos hábitos alimentares (MIGLIACCI, 2018). Nesse cenário, ao considerar os estudos e recomendações realizados pela OMS e os indivíduos da sociedade conectada, entende-se que o movimento de estímulo à alimentação saudável é um possível resultado do acesso à informação.

De acordo com Migliacci (2018), as empresas que produzem bebidas açucaradas e alimentos industrializados estão verificando consequências para as vendas de seus produtos devido a um consumidor mais consciente sobre saúde. Como exemplo, a reportagem aponta que as empresas Kraft Heinz, Coca-Cola, Danone, Campbell Soup e Nestlé anunciaram os impactos nos resultados de vendas, “que mostram o abandono pelos consumidores de produtos que deliciavam gerações anteriores - de queijo industrializado fatiado a refrigerantes com teor de açúcar de 39g -, em favor de alternativas mais saudáveis (MIGLIACCI, 2018, on-line).

Considerando tais resultados anunciados, é possível verificar, em relação à comunicação dessas organizações, algumas estratégias adotadas para comunicarem sobre os produtos que oferecem. Observando os conteúdos disseminados no Facebook dessas empresas é possível verificar algumas dessas estratégias em um ambiente que possibilita a interação com o público e o compartilhamento de novidades. A Heinz Brasil, por exemplo, anunciou, em fevereiro de 2018, mudanças no rótulo de seu *ketchup,* que passaria a informar na parte frontal os ingredientes do produto, como pode ser verificado na figura 1:

Figura 1 - Mudança no rótulo do Ketchup Heinz[4]



A empresa informa na postagem que o principal fator para a mudança é demonstrar aos consumidores que o *ketchup* é produzido com ingredientes naturais, sem conservantes ou espessantes. A alteração demonstra a preocupação da organização em expor informações sobre o produto a fim de atender mudança de perfil do público reforçando as características de dele e enaltecendo a marca ao destacar, na publicação, a transparência de informação e a qualidade do processo e produção do *ketchup.*

Outro exemplo são as mudanças realizadas pela Coca-Cola em suas bebidas, que também foram disseminadas na mídia social. No final de 2017, a empresa compartilhou um vídeo que informa a redução de açúcar, realizadas nos últimos três anos, em 40 produtos oferecidos aos consumidores.

O vídeo enaltece a inovação da empresa ao ouvir as necessidades de seus consumidores e informa que diante disso foram criadas novas receitas e novas opções de bebidas. Além disso, é reafirmado que os investimentos continuarão, pois a empresa entende que é preciso inovar de acordo com o perfil e gosto de seu público reforçando isso com o slogan: “Sua sede move a nossa”. Um exemplo das novas receitas e novas opções de bebida é o desenvolvimento da Coca-Cola adoçada com Stevia, adoçante natural que reduziu em 50% o açúcar da bebida em relação à original, como demonstra a figura 3.

[4] Disponível em: https://www.facebook.com/heinzbrasil/photos/a.1456218961277784.1073741829.137642536925714421129750456021697/?type=3&theater

Figura 2 - Campanha sobre a redução de açúcar nas bebidas da Coca-Cola[5]

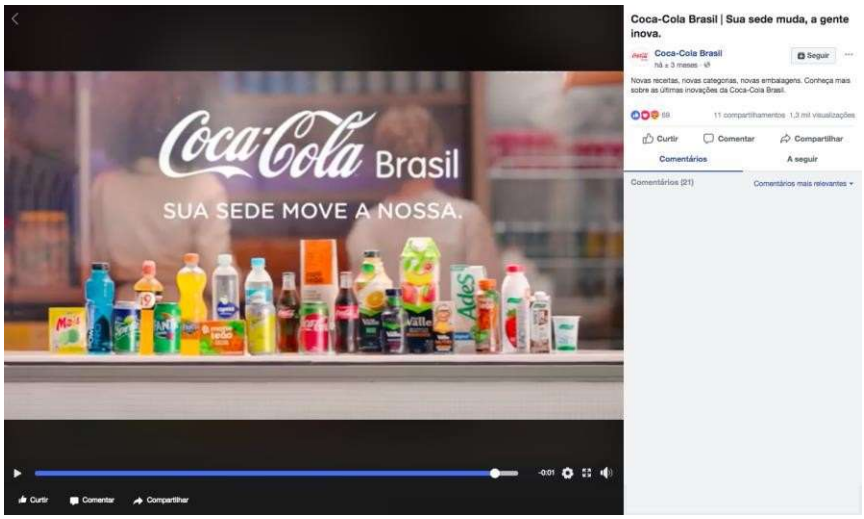


Figura 3 - Divulgação da Coca-Cola Stevia no Facebook[6]



O último exemplo encontrado, e que será analisado especificamente, é o posicionamento e as campanhas da Danone no Facebook. A Danone, em sua página institucional, tem disseminado uma campanha sobre nutrição que fala sobre a mudança na alimentação e a importância dos indivíduos refletirem sobre os produtos que consomem para a garantia de um mundo mais saudável. Uma das publicações dessa campanha é um vídeo que apresenta reflexões sobre os impactos da alimentação em nossas vidas, como pode ser verificado na figura 4:

[5] Disponível em: https://www.facebook.com/CocaColaBrasil/videos/1494250497295131/
[6] Disponível em: https://www.facebook.com/cocacolabr/photos/a.403402943147968.1073741828.357274534427476/802275446594047/?type=3&theater

Figura 4 - Campanha Danone sobre a alimentação[7]



O vídeo apresenta a seguinte mensagem:

> Você tem poder. Você tem o poder de mudar tudo para melhor incluindo sua saúde, sua sociedade e seu planeta. Você pode não saber que você tem ele, mas você usa esse poder todos os dias. Esse poder são os alimentos que você escolhe. Tudo que comemos e bebemos afeta nossas vidas e o mundo onde vivemos, incluindo saúde, vida, comunidades locais, florestas, agricultura, água, clima e o dia de amanhã. Você pode criar a vida, a sociedade, o mundo que você quer, cada vez que você come e bebe. Seja apenas curioso. Pergunte quem fez seus alimentos. Pense em como eles chegaram até você, porque se você comer bem, é bom para todos. É isso que acreditamos na Danone. Juntos podemos inspirar uma revolução para uma geração inteira.

Destaca-se que, com essa campanha, a Danone propõe uma reflexão dos impactos da alimentação não apenas na saúde dos indivíduos, mas em toda a sociedade. Diante disso, será analisado a mudança realizada pela empresa em um produtos voltado para o público infantil, o Danoninho. Optou-se por analisar uma publicação sobre o Danoninho, considerando que, ao pensar em mudanças para a sociedade, é importante olhar para a qualidade de vida e o bem-estar das crianças, entendendo que elas são o futuro.

Análise da comunicação da Danone diante da mudança na fórmula do Danoninho

A partir das mudanças realizadas pelas empresas em seus alimentos, entende-se que é possível olhar para o diálogo com os públicos a partir das modificações realizadas nos produtos que eles consomem. Assim, o objetivo deste artigo é refletir sobre o posicionamento comunicacional de empresas alimentícias diante das consequências que o consumo excessivo

[7] Disponível em: https://www.facebook.com/DanoneBrasil/videos/1255340184609799/

de açúcar pode ocasionar para a saúde dos indivíduos. Para isso, foi escolhida uma publicação realizada na página do Facebook do Danoninho, em novembro de 2016, que informa uma nova redução de açúcar em sua fórmula, como apresenta a figura 5:

Figura 5 - Publicação Danoninho sobre mudança na fórmula[8]



A postagem realizada na página do Danoninho informa: “Para Danoninho, a nutrição das crianças está em primeiro lugar. Por isso, em 2016 reduzimos ainda mais a quantidade de açúcares totais da nossa fórmula. Ah, mas não precisa se preocupar, o sabor continua o mesmo”. Essa postagem alcançou 35 mil curtidas, 520 reações de pessoas que amaram, 130 reações de pessoas que se surpreenderam, 35 reações consideraram a publicação engraçada, 10 não gostaram e cinco acharam triste. Além disso, a postagem foi compartilhada 345 vezes e teve 302 comentários.

Diante disso, olhou-se para os comentários para possibilitar a discussão do objetivo deste estudo. Para isso, como metodologia foi desenvolvida uma análise de conteúdo com abordagem qualitativa para realizar um levantamento exploratório dos principais comentários feitos pelos indivíduos para a postagem, a fim de reconhecer que tipo de respostas foram geradas diante da mudança realizada pela Danone em um produto voltado para o público infantil. Cabe destacar que, na análise, foram considerados os comentários que apontavam

[8] Disponível em: https://www.facebook.com/DanoninhoBrasil/photos/a.153180291522336.1073741828.153173264856372/635385609968466/?type=3&theater

informações sobre o consumo e nutrição de crianças, sendo descartados aqueles que apenas compartilhavam sua apreciação pelo produto.

O primeiro ponto importante é que a Danone dialogou, após a publicação, poucas vezes com o público. Foram apenas 10 respostas para comentários realizados, sendo que as principais foram recomendações para os pais se informarem com médicos para saberem quanto os filhos podem consumir de produtos, indicação da idade mínima para consumo e agradecimento pelo contato.

Em relação aos comentários realizados pelo público sobre o produto, outro ponto interessante observado foram comentários que responsabilizaram as propagandas realizadas pela empresa como algo que estimula a vontade das crianças em consumirem e que não possuem informações claras sobre o produto. Além disso, verificou-se que, de um modo geral, a publicação gerou diálogos sobre a alimentação correta de crianças e bebês sendo que de um lado se posicionaram indivíduos que consideram o consumo de alimentos industrializados e com grande quantidade de açúcar um perigo para crianças e bebês e, de outro lado, indivíduos que acreditam que os pais podem dar aos filhos o que quiserem, principalmente, se for com moderação. Assim, os comentários podem ser divididos em três grupos, sendo:

- *Comentário de indivíduos que acreditam que o consumo acarreta problemas para as crianças:* divulgação entre os indivíduos sobre a indicação da faixa etária para o consumo do produto, ou seja, informando que é indicado para crianças maiores de 4 anos; críticas sobre a quantidade de açúcar que o produto ainda tem e sobre o uso de corantes artificiais e conservantes; críticas relacionadas ao produto não ser saudável para bebês e crianças, mesmo com a alteração; recomendações para os pais alimentarem os filhos com produtos naturais, principalmente, substituindo o Danoninho por frutas ou por iogurte caseiro; afirmações sobre as consequências futuras para a saúde das crianças diante o alto consumo de produtos industrializados; e, por último, com menos frequência, comentários sobre a importância dos pais nos hábitos alimentares das crianças considerando que é a idade para desenvolver o paladar e que a diferença entre consumir produtos naturais e evitar produtos industrializados até uma certa idade pode influenciar nos hábitos quando forem adultos.
- *Comentários de indivíduos que apreciam o produto:* indivíduos que afirmam que o produto nunca fez mal para os filhos ou em suas próprias vidas, pois consumiam quando crianças; indivíduos que acreditam que os pais devem escolher o que os filhos comem e, portanto, não se interessam pelas críticas relacionadas ao produto; comentários de indivíduos

que acreditam que comer de vez em quando não vai fazer mal para a criança, mas afirmam que é preciso equilibrar a alimentação.

- *Comentários sobre o produto:* em grande maioria os comentários são dúvidas sobre a idade mínima indicada para consumo e solicitação de produtos sem lactose tanto para crianças com intolerância, quanto para adultos; com menos frequências, houve críticas sobre o produto não informar a idade mínima para consumo; solicitação de danone Zero açúcar; elogios para a alteração da fórmula que contém menos açúcar; críticas de alteração de sabor ou consistência do produto; comentários de pessoas que não sabiam da recomendação de idade mínima para consumo; solicitação de informações sobre a quantidade de consumo diário para a criança; e, apenas um comentário, porém relevante que solicita informação sobre a quantidade de açúcar que havia no produto antes da alteração da fórmula.

Olhando para os principais comentários verificados na análise é possível destacar alguns fatores observados. Primeiramente, ao refletir sobre as respostas dos indivíduos para o discurso da empresa exposto na publicação, percebe-se a força que o relacionamento e a confiança exercem, pois são muitas as pessoas que utilizam a página do Danoninho para perguntarem e dialogarem com a empresa sobre o consumo do produto em relação aos seus aspectos nutricionais e impactos na saúde. Ao se comunicarem sobre os produtos e estabelecerem esses laços, as organizações tornam-se referências para os indivíduos e, nesse caso, a Danone assume, na visão dos indivíduos, o papel de um profissional de saúde capaz de indicar o que é bom ou não para a alimentação das crianças. É interessante destacar que, diante disso, a empresa, apesar de ter respondido poucas vezes aos comentários dos indivíduos, em todos que referiam- se à alimentação das crianças, recomendou a procura de um profissional de saúde.

Nesse sentido, destaca-se que diante dessa força da comunicação, é fundamental que a empresa adote uma política de diálogo para atender as necessidades e expectativas daqueles que consomem o alimento que ela produz. Esse é um fator falho observado, pois foram poucas as respostas e ele é enaltecido ao verificar que existem críticas em relação à transparência de informações sobre o produto, principalmente, em relação à idade ideal e quantidade ideal para o consumo; muitas dúvidas em relação a esses dois fatores de consumo; e, muito compartilhamento de ideias sobre o consumo responsável do produto. Por meio de diálogo, é possível demonstrar questões relativas ao consumo excessivo de industrializados e do açúcar, justificando o produto oferecido à sociedade e como ele deve ser consumido sem afetar a

qualidade de vida e bem-estar de crianças.

Ao considerar esses dois apontamentos é preciso olhar e refletir sobre as propagandas e o discurso da diminuição de açúcar em um produto que continua contendo uma quantidade de açúcar considerável. As organizações precisam de muita cautela e responsabilidade ao divulgar sobre as mudanças que estão realizando em seus produtos devido aos hábitos alimentares e aos estudos relacionados aos produtos industrializados para não construírem ideias que representam algo que seus produtos não são.

Diante disso, acredita-se ser um grande desafio aliar os interesse organizacionais com os interesses da sociedade e definir estratégias que consigam comunicar e equilibrar ambos em um ambiente que os indivíduos podem questionar e verificar com mais facilidade incoerências nas atitudes e comportamentos.

Considerações

Diante da proposta deste estudo para refletir sobre o posicionamento comunicacional de empresas alimentícias diante das consequências que o consumo excessivo de açúcar pode ocasionar para a saúde dos indivíduos, compreende-se que a comunicação, cada vez mais, precisa ser desenvolvida a partir de pilares éticos, responsáveis e transparentes. O principal motivo é que, devido ao poder que a comunicação das organizações exerce nos indivíduos ao persuadir e influenciar comportamentos, é preciso reconhecer impactos sociais que podem ser causados e, dentre eles, os relacionados à saúde e bem-estar.

As mudanças desenvolvidas pela indústria alimentícia são importantes e evidenciam que os indivíduos possuem influência ao evitarem o consumo de determinados produtos. Ao mesmo tempo, acredita-se que, quanto mais informação, maior o conhecimento em relação ao que pode prejudicar a sociedade. Nesse sentido, o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, a intensificação de cobranças em relação ao compromisso social das organizações e a proposta de uma comunicação desenvolvida a partir de uma perspectiva relacional se reforçam, pois passam a considerar o diálogo e os contextos.

A análise desenvolvida demonstra que é preciso ir além da divulgação de novas fórmulas ou opções de consumo. É preciso desenvolver a comunicação a partir de seu papel mediador e político em busca de equilíbrio de interesses entre organização e sociedade, porém não é possível efetivar isso sem a ética, a responsabilidade e a transparência. Talvez, para as

organizações, seja necessário compreender que a comunicação tem um papel educador e pode, por meio dele, desenvolver o perfil mediador e político utilizando esses três pilares para atender os questionamentos e cobranças realizados devido aos problemas que seus produtos podem causar.

Referências

FRANÇA, Vera V. Sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, César e FRANÇA, Vera (orgs). **Na mídia, na rua**: narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p.61-88.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da conexão***:* criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 2ª ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

LIMA, Fábia. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.109-127.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das Mídias Digitais**: linguagens, ambientes e redes. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MIGLIACCI, Paulo. Mudança de hábito abala gigantes dos alimentos. **Folha de São Paulo**, 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/02/mudanca-de- habito-abala-gigantes-dos-alimentos.shtml>. Acesso em: 10 mar. 2018.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OMS – Organização Mundial de Saúde. Diretrizes: ingestão de açucares por adultos e crianças. **OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde; OMS – Organização Mundial da Saúde**. 2015. Disponível em: <http://www.paho.org/bra/images/stories/GCC/ingestao%20de%20acucares%20por%20adultos%20e%20criancas_portugues.pdf?ua=1>. Acesso em 10 mar. 2018.

ONUBR. ONU recomenda que embalagens de alimentos no Brasil tenham advertência nutricional frontal. **ONUBR – Nações Unidas Brasil**, 2017a. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-recomenda-que-embalagens-de-alimentos-no-brasil- tenham-advertencia-nutricional-frontal/>. Acesso em: 10 mar. 2018.

ONUBR. OMS sugere aumentar preço de bebidas adoçadas para melhorar alimentação dos brasileiros. **ONUBR Nações Unidas Brasil,** 2017b. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/oms-sugere-aumentar-preco-de-bebidas-adocadas-para-melhorar-alimentacao-dos-brasileiros/> . Acesso em: 10 mar. 2018.

SANTAELLA, Lucia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SEIBT, Taís. As razões da explosão de obesidade no Brasil. **BBC Brasil**, 2017. Disponível em: http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39625621. Acesso em 10 mar. 2018.

O RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: UM REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO DO ESTUDO COM PEQUENAS EMPREENDEDORAS BRASILEIRAS

Juliana Aparecida Galdino Gomes Wruck[1]

Resumo

Este artigo apresenta o referencial teórico e metodológico de dissertação de mestrado, ainda em curso, que propõe identificar como acontece o relacionamento de pequenos negócios comandados por mulheres brasileiras com seus públicos de interesse, considerando esse relacionamento uma estratégia de comunicação. Pretende-se observar e explorar se o nível desses relacionamentos pode contribuir para a efetividade desse tipo específico de negócio. O referencial teórico baseia-se na literatura sobre relações de trabalho e gênero, empreendedorismo feminino e comunicação excelente. A pesquisa será realizada com mulheres que fazem parte da Rede Mulher Empreendedora - RME. Os dados serão usados para compor uma análise sobre a interação entre a qualidade (tipo e nível) de relacionamentos e a sobrevivência e a efetividade do negócio.

Palavras-chave: Relações de trabalho e gênero; Empreendedorismo feminino; Comunicação; Relações Públicas e Relacionamento com públicos.

1) Introdução

Falar sobre a mulher e sua relação com o mercado de trabalho não é tarefa fácil, principalmente porque muito já se falou. O tema sofre fadigas de tempos em tempos. Mas essa história tem sido marcada pela invisibilidade, opressão, dominação e exploração do trabalho feminino. Hoje, as mulheres tem mais possibilidade de estudar e, consequentemente de espaço no mercado de trabalho. Mas as disparidades entre homens e mulheres continuam desafiando a sociedade (ALVEZ; CAVENAGHI; CARVALHO; SOARES, 2017, apud BLAY; AVELAR, 2017)

Em geral, a mulher brasileira não só questiona os privilégios masculinos que estão enraizados nas organizações, como buscam construir novos caminhos para exercer sua

[1] É mestranda (bolsista CNPq) em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), na linha de pesquisa Interfaces Social da Comunicação. Dedica-se à pesquisa em comunicação organizacional, relações públicas e cultura organizacional com ênfase em relações de trabalho e gênero. É graduada em Comunicação Social e pós-graduada em Propaganda e Marketing.

independência econômica e garantir outros valores como mais tempo com os filhos. Um dos exemplos que vêm ganhando força nos últimos anos é o empreendedorismo feminino no Brasil (Sebrae 2014, DIEESE 2015 e GEM 2016).

Este movimento já é tema de estudos de diversas áreas do conhecimento como a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia, a Administração, entre outras. Mas, a Comunicação parece que ainda não despertou interesse nesse assunto. É possível entender que todas as transformações que ocorreram no mundo do trabalho nas últimas décadas nos direcionam a novas concepções sobre o futuro das pessoas e das organizações. Esses avanços ressaltam tanto o aumento quanto a descoberta de novas formas de produção que direcionam e formam novas tendências no âmbito organizacional e social (ANTUNES, 2005).

É nesse ponto, na construção de vínculos ou relacionamentos de longo prazo, que acredito que a Comunicação pode contribuir para a efetividade do negócio de pequenas empreendedoras brasileiras. Indira Gandhi (1917 – 1984), primeira ministra da Índia, disse certa vez que "a liderança um dia teve a ver com força, mas hoje tem a ver com o relacionamento entre as pessoas". Essa ideia de vínculo traduz de forma muito clara a realidade das organizações no mercado competitivo e estruturado pela intensidade da globalização. Neste cenário, o papel da Comunicação é fundamental, principalmente quando nos referimos à importância da construção de relacionamentos entre as organizações e seus públicos estratégicos.

Nesse sentido, o projeto de pesquisa que apresento neste artigo, pretende identificar como acontece o relacionamento de pequenos negócios empresariais comandados por mulheres brasileiras com seus públicos de interesse, considerando esse relacionamento uma estratégia de comunicação. Além disso, busca observar e explorar se o nível desses relacionamentos pode contribuir para a efetividade desse tipo de negócio.

Assim, na primeira parte do artigo abordo as transformações globais e no mercado de trabalho Schaufeli (2017); Castells (2000); Bauman (2000). Na segunda parte, o foco está nas questões relacionadas à mulher e sua relação com o trabalho. Nesta parte, ofereço um breve contexto sobre as continuidades e mudanças que ocorreram ao longo dos últimos anos, embasada em pensadores como Safioti (1969 e 1978); Bruschini e Lombardi (2000); Hirata e Kegoat (2007); Kergoat (2009); Souza-Lobo (2011) e Biderman e Guimarães (2004). Em seguida, a abordagem passa para o crescimento do empreendedorismo e nos motivos que levaram a mulher a optar por este caminho com as contribuições de autores

como Dornelas (2008) e Orhan (2005).

Na sequência, abordo a comunicação em sua face estratégica e apresento um instrumento capaz de avaliar o relacionamento organizacional de longo prazo. Trata-se da *PR Relationship Measurement Scale*, uma escala para a mensuração do relacionamento organizacional, proposta por Grunig e Hon (1999). Por fim, apresento a proposta metodológica da pesquisa que foi baseada na Teoria de Excelência em Relações Públicas e as considerações finais.

2) Transformações globais e novos modelos de trabalho

A globalização e as inovações tecnológicas estão promovendo mudanças econômicas profundas (SCHAUFELI, 2017; CASTELLS, 2000; BAUMAN, 2000). Estima- se que 65% das crianças que entram na escola hoje provavelmente trabalharão em funções que atualmente não existem[2]. Funções administrativas, focadas em escritórios, bem como de fabricação e de produção, sofrerão fortes declínios, afetando mais de seis milhões de postos de trabalho ao longo dos próximos quatro anos. Por outro lado, funções na área comercial, financeira e computacional irão aumentar. O ponto condutor central para muitas destas transformações é o avanço da tecnologia, como a inteligência artificial, a impressão 3D, a robótica e a produção com utilização sustentável dos recursos[3].

O Fórum Econômico Mundial[4] (*World Economic Forum – WEF*) realizado em DAVOS em 2016 projetou uma perda de mais de cinco milhões de empregos até 2020, em quinze das economias do mundo devido à expansão das tecnologias no setor produtivo e isso representa 65% da força de trabalho global.

Sobre o futuro do trabalho, o mesmo relatório também destacou que todas as indústrias terão algumas funções automatizadas, sendo que algumas terão mais impacto do que outras. O relatório explicou que haverá uma maior demanda por especialistas em big data, desenvolvedores de Inteligência Artificial (IA) e outras tecnologias emergentes e,

---

[2] *The Future of Job Report 2016 from World Economic Forum*. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acessado em 24 de novembro de 2017.

[3] Artigo intitulado Como a tecnologia mudará o futuro do trabalho, publicado no site O futuro das coisas. Disponível em: http://ofuturodascoisas.com/como-a-tecnologia-mudara-o-futuro-do-trabalho/. Acessado em 24 de novembro de 2017.

[4] Comunicado à imprensa do *World Economic Forum Five Million Jobs by 2020: The Real Challenge of the Fourth Industrial Revolution*. Disponível em: https://www.weforum.org/press/2016/01/fivemillionjobsby2020therealchallengeofthefourthindustrialrevolution. Acessado em 21 de março de 2017.

também, por vendedores especializados. Entretanto, com o declínio da força de trabalho nos setores administrativos, escritórios e vendas, a expectativa é que as mulheres sejam as mais afetadas. A matemática do relatório é a seguinte: a mulher perderá cinco empregos para ganhar um, enquanto os homens perderão três para ganhar um.

3) Mulher e trabalho: "nessa matéria, tudo muda, mas nada muda"

De acordo com os resultados do relatório do World *Employment and Social Outlook: Trends for Women 2017*[5], realizado pelo *International Labour Office*[6], os *gaps* entre homens e mulheres no mundo do trabalho começam com o acesso limitado das mulheres a postos de trabalho. Entre os resultados apresentados no referido relatório, a taxa atual de participação da força de trabalho global para as mulheres que é em pouco mais de 49%, representa quase 27% abaixo da taxa para homens (sem expectativa de melhorias em 2018). Um recorte para as mulheres de países emergentes mostra que, em 2017, a maior diferença de gênero nas taxas de participação no mercado de trabalho é de quase 31%, seguida pelos países desenvolvidos com pouco mais de 16% e, em países em desenvolvimento, com uma diferença de 12%.

Este tema tem sido alvo de interesse de diversas pesquisas pelo mundo, inclusive no Brasil. Sob a perspectiva sociológica do trabalho, estudos feministas trouxeram à mesa de discussão questões sobre opressão e exploração do trabalho feminino, sobre pertinência da equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho e propuseram debates sobre a importância da questão da articulação entre classe, sexo e raça e seu impacto direto na marginalização da mulher no mercado de trabalho (SAFFIOTI, 1969 e 1978).

Outros estudos também discutiram a questão da divisão sexual do trabalho, que apontava a ideia consolidada, desde o período industrial, da confirmação da subestimação das atividades realizadas pelas mulheres na ambiente doméstico. Consideradas como não-trabalho, as atividades domésticas eram frutos de uma certa confusão entre "produção" com produção de mercadorias e "trabalho" com emprego. Ou seja, havia uma associação linear entre a atividade masculina e a produção mercantil e a atividade feminina como

[5] *World Employment and Social Outlook: Trends for Women* 2017disponível: http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/lang--en/index.htm . Acessado em: 10 de julho de 2017.

[6] *A International Labour Office* é a única agência tripartida da *United Nations*, desde 1919, que reúne representantes dos governos, empregadores e trabalhadores de 187 Estados membros, para estabelecer normas laborais, desenvolver políticas e elaborar programas que promovam o trabalho decente para todas as mulheres e homens.

atividade doméstica e de cuidado (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2000; HIRATA e KERGOAT, 2007; KERGOAT, 2009).

A questão da assimetria presente, ao longo da história, na divisão sexual do trabalho também foi alvo de pesquisas (SOUZA-LOBO, 2011). Nessa discussão, surgem os critérios de análises dessas assimetrias: o confronto dos saberes, a identidade da força de trabalho (quem faz a tarefa) e a hierarquia (parte da cultura do trabalho que reproduz representações do masculino e do feminino). A ideia aborda um complexo mecanismo cultural, relações hierárquicas de qualidade distintas entre os sexos, representações de responsabilidade e de adequações que muitas vezes rementem a relações de poder fundadas no saber técnico.

Se compararmos o cenário de quando a mulher brasileira passou a fazer parte do mercado de trabalho para o momento atual, é possível identificar avanços importantes em relação às diferenças de gênero no trabalho. Ao longo das últimas décadas, do século XX e início do século XXI, a mulher brasileira teve maior acesso à educação superior, conquistou mais espaço no mercado de trabalho e conseguiu diminuir um pouco as diferenças salariais, quando comparada aos homens (ALVES et al., 2017). Porém, as disparidades entre homens e mulheres no trabalho continuam a ser desafios significativos enfrentados pelas brasileiras.

Nas últimas seis décadas, as desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro foram reduzidas, embora ainda exista segregação ocupacional e discriminação salarial. Ou seja, alguns índices melhoraram (como por exemplo, há mais mulheres no mercado de trabalho atualmente – 48,9% em 2010 contra 13,6% em 1959), mas há muito a se avançar para se alcançar uma situação de equidade e de justiça na distribuição do tempo entre as atividades produtivas e reprodutivas (ALVES et al., 2017).

A manutenção da divisão sexual do trabalho é apontada como o ponto central das relações de gênero, pois as mulheres entraram no espaço público e do trabalho, mas não se livraram da sobrecarga dos afazeres domésticos e privado. A dupla jornada de trabalho (ou seja, a soma do trabalho remunerado e não remunerado) representa um peso limitador da autonomia e do empoderamento das brasileiras (ALVES et al., 2017).

Chegamos aqui ao que Hirata e Kergoat (2007) chamaram de “paradoxo” da divisão sexual do trabalho. Para elas, uma das formas de pensar a divisão sexual do trabalho é que “sempre que se tenta fazer um balanço da divisão sexual do trabalho em nossas sociedades, se chega à mesma constatação em forma de paradoxo: nessa matéria, tudo muda, mas nada muda” (HIRATA e KERGOAT, 2007, p. 597).

3.1. Por que elas resolveram empreender?

Há na literatura internacional sobre o empreendedorismo uma classificação de motivos que levam as pessoas a empreenderem. Esta classificação é dividida em dois fatores: os impulsionadores (*push*) e os de atração (*pull*) (SHAPERO & SOKOL,1982; COOPER & DUNKELBERG, 1986 e FEESER & DUGAN, 1989 apud ORHAN, 2005).
Originalmente ligado à insatisfação com a posição atual (AMIT e MULLER, 1994 apud ORHAN, 2005), os fatores impulsionadores (*push*) envolvem principalmente insatisfação com um emprego assalariado, dificuldade em encontrar emprego ou renda familiar insuficiente. Esta lista pode ser alargada para incluir um desejo de uma programação flexível para equilibrar a vida profissional e familiar (DUCHÉNEAUT, 1997, apud ORHAN, 2005).

Os fatores de atração (*pull*) atraem indivíduos para o empreendedorismo devido ao potencial do conceito de negócios e do valor de futuro para o indivíduo. Esse valor geralmente é composto de independência, autorrealização, impulso empresarial, desejo por riqueza, *status* social e poder ou missão social (SOLYMOSSY, 1997, apud ORHAN, 2005). Raramente há uma situação clara de necessidade ou escolha, e a maioria dos empreendedores é influenciada por uma combinação de componentes de impulsão (*push*) e atração (*pull*) (BRUSH, 1990, apud ORHAN, 2005, p. 12-13).

Para se aprofundar melhor no universo das pequenas empreendedoras, recorri a uma pesquisa empírica realizada por Orhan (2005) com 25mulheres na França. Nesta pesquisa, o autor identificou sete tipos de motivos que levam as mulheres francesas a empreender, conforme aponta o Quadro 1.

Esta tipologia, chamada de *FBOM - Female Business Ownership Motivations*, mostra claramente que as razões que levam as mulheres francesas a empreender formam um complexo sistema de fatores que se interagem.

Quadro 1 – Razões que levam a mulher francesa a empreender

Razão	Descrição
Conformidade dinástica	Mulher assume a liderança da empresa familiar porém, em uma posição transitória, para a qual não tem qualificação e que fora empurrada inesperadamente.
Sem outra escolha	Quando criar um emprego é a melhor opção em comparação com as escolhas limitadas disponíveis devido à falta de educação e experiência profissional.
Empreendedor por oportunidade	Mulheres educadas e/ou profissionalmente experientes que se veem forçadas e empreender devido à situação pessoal ou a negócios familiares e que foram apoiadas por seu ambiente próximo.
Sucessão natural	Parecido com o tipo "conformidade dinástica", porém as "sucessoras naturais" estão dispostas a assumir o seu papel de liderança e preparadas para fazê-lo graças a uma educação prévia ou a uma aprendizagem progressiva no local de trabalho.
Empresárias forçadas	Apresentam características semelhantes às das "empresárias por acaso" com a principal distinção de que elas não foram influenciadas pelo ambiente pessoal, mas decidiram relutantemente nesse caminho por conta própria
Empresárias informadas	Mulheres educadas e/ou profissionalmente experientes que receberam algum conhecimento sobre os interesses e demandas empresariais pelo ambiente familiar e que voluntariamente decidiram se tornar empresárias.
Empresárias puras	São aquelas com uma ideia que querem transformar em realidade. Veem o empreendedorismo como uma escolha tanto profissional como uma escolha de estilo de vida.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Orhan (2005)

Capowski (1992) complementa que entre os motivos que levam a mulher a tornar-se dona de um pequeno negócio inclui-se seu desejo de controlar seu futuro e seu destino financeiro, sua necessidade de autodeterminação e independência econômica e, sua crença em fazer as coisas de uma maneira melhor. Segundo o autor, outros motivos, considerados importantes estão: ser reconhecida, aproveitando as oportunidades de negócios, sendo influenciada pela família e amigos e quando se sentem insatisfeitas no trabalho.

Em geral, em comparação com os homens (que geralmente são motivados por recompensas materiais), as mulheres são principalmente motivadas pela necessidade de independência (HISRICH E BRUSH, 1986).

O que significa que apesar do crescimento e do fortalecimento global do empreendedorismo feminino, não é mais possível considerar apenas um grande grupo de mulheres que são empreendedoras. Ao que tudo indica, elas são plurais com objetivos e necessidades bastante distintas entre si.

No cenário brasileiro, não foram localizadas, até o momento, pesquisas empíricas que se dedicaram especificamente às motivações das brasileiras para o empreendedorismo. Mas levantamentos de dados do mercado nos levem a indícios de que as brasileiras seguem com motivações semelhantes às de outros países: elas querem, além de ter controle sobre seu tempo, mais tempo com os filhos e trabalhar com o que gostam.

Os resultados da pesquisa chamada “Brasileiras: como elas estão mudando o rumo do país”[7], realizada em novembro de 2016 com 1.024 mulheres e 858 homens de todo o Brasil, revelaram que 81% do total de mulheres brasileiras gostariam de abrir um negócio próprio.

Segundo 68% delas, para uma mãe é melhor ser dona de seu negócio do que trabalhar para outros, porque oferece melhores condições para cuidar dos filhos. Os resultados revelam que, de todas as mulheres brasileiras ouvidas, 60% são mães e 40% são chefes de família.

A segunda edição da pesquisa Empreendedoras e seus negócios, conduzida entre agosto e setembro de 2017 pela Rede Mulher Empreendedora, ouviu mais de 700 mulheres que já empreendem ou que gostariam de empreender e apontou que a maioria das mulheres quer trabalhar com o que gosta. Entre os motivos que as levaram a empreender ou a desejar ter um negócio, 29% das mulheres ouvidas empreendem para ter sucesso, 21% das empreendedoras informais buscam mais qualidade de vida e 14% delas empreendem para poder conciliar trabalho e família.

3.2. O “boom” do empreendedorismo feminino brasileiro

Foi na década de 90, com a abertura comercial, o processo de globalização e o surgimento de instituições voltadas a capacitar os brasileiros ao empreendedorismo, que o movimento de empreender ganhou força no Brasil (DORNELAS, 2008).

Os resultados positivos dessas iniciativas foram observados já nas primeiras

[7] Pesquisa: Brasileiras, como elas estão mudando o rumo do país. Disponível em: http://www.justicadesaia.com.br/wp-content/uploads/2016/12/Pesquisa-Brasileiras-Instituto-Locomotiva.pdf.pdf.

pesquisas de empreendedorismo mundial, realizadas pelo *Global Entrepreneurship Monitor - GEM*, que iniciou suas atividades no Brasil no ano de 2000. Em 2004, o Brasil encontrava-se em 7º lugar dentre os países que possuíam o maior número de pessoas à frente de novos negócios.

Segundo Bruschini (2000), a partir dos anos 1970 houve, no Brasil, um aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho que pode ter sido consequência, fundamentalmente, de dois fatores: a necessidade financeira e as oportunidades ofertadas pelo mercado. De acordo com a autora, somado a esses pontos, é importante destacar que, nesse momento, a sociedade passava por grandes transformações demográficas e culturais, causadas também por movimentos feministas no país. Essa soma de fatores levou a mudanças na economia do Brasil e na estrutura das famílias brasileiras.

Em 2013, havia cerca de 23,5 milhões de pessoas que trabalhavam no comando do seu próprio negócio. Desse total, cerca de 7,3 milhões (31%) eram mulheres. Um crescimento de 16% somente no período de 2003 a 2013, segundo o IBGE.

O levantamento intitulado Os Donos de Negócio no Brasil: análise por sexo[8] (2001 a 2014), realizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) revelou que no Brasil, entre 2001 e 2014, o número de mulheres com negócio próprio cresceu 34%, enquanto a taxa de crescimento apresentada pelos homens foi de 16%. Dessa forma, em 2014, havia no Brasil cerca de oito milhões de mulheres à frente de seu próprio negócio (o número de homens era de 17 milhões), totalizando quase 25 milhões de pessoas com negócio próprio. Porém, as desigualdades entre os sexos persistem e 91% das mulheres empreendedoras ainda fazem jornada dupla (dados Sebrae/Dieese[9]).

No ano de 2015, os dados do *GEM*[10] apontou que, na comparação mundial, o Brasil se destacou com a maior taxa de empreendedorismo, 34,5% – quase oito pontos porcentuais à frente de países como a China (26,7%), os Estados Unidos (20%), o Reino Unido (17%), o Japão (10,5%) e a França (8,1%).

Já em 2017, os últimos dados do *GEM* no Brasil[11] mostram que as mulheres à frente

[8] Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014. Disponível em: http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/08032017145158.pdf. Acessado em 10 de julho de 2017.
[9] Anuário das mulheres empreendedoras e trabalhadoras em micro e pequenas empresas: 2015. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Socioeconômicos – 3.ed. – Brasília, DF : DIEESE, 2015.
[10] 10 Dados publicados no jornal O Estado de S.Paulo. Disponível em: http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-e-o-n-1-em-empreendedorismo-imp-,1660000.
[11] *Global Entrepreneurship Monitor* 2016 - Empreendedorismo no Brasil 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf Acessado em 14 de novembro de 2017.

de negócios representam 51% dos empreendimentos iniciais. Outro ponto destacado no relatório foi a presença feminina nos empreendimentos em estágio inicial (até 42 meses de existência). Neste estágio a participação das mulheres, em especial entre 18 e 34 anos, é igual ao masculino. Surge então uma proximidade de um equilíbrio, que para o relatório, trata-se de algo positivo, já que "tende a qualificar melhor os negócios, pois leva em consideração a multiplicidade das experiências profissionais e pessoais das pessoas que se sentem estimuladas a abrir um negócio" (VIEIRA, 2017, p 14).

Ao analisar esses dados de forma cronológica, é possível observar que o empreendedorismo feminino vem ganhando destaque tanto no cenário global quanto no nacional. As análises desses levantamentos ressaltam um olhar bastante positivo o impacto das mulheres empresárias em todo o mundo, destacando suas contribuições para o crescimento e o bem-estar de suas sociedades. Para esses relatórios, isso não só mostra o impacto das mulheres empresárias em todo o mundo, mas destaca suas contribuições para o crescimento e o bem-estar de suas sociedades. Mulheres empresárias oferecem renda para suas famílias, emprego para suas comunidades e produtos e serviços que trazem novo valor para o mundo que os rodeia (KELLEY, 2016).

4) O relacionamento como ferramenta estratégica de comunicação

Uma organização é composta de duas ou mais pessoas que interagem entre si, por meio de relações recíprocas, para atingir objetivos comuns (SCHEIN, 1980). Nesse processo, a organização se depara com os interesses dos diversos públicos que a envolvem.

A construção dessas relações com públicos de interesse, levando em consideração os impactos que as decisões organizacionais podem exercer sobre seus ambientes, é o objetivo das Relações Públicas. Por meio da análise de cenários, do gerenciamento de assuntos emergentes e pelo gerenciamento de crises, a prática das relações públicas assume um papel essencialmente estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais (GRUNIG, 2011).

Segundo Becker (1995), as organizações, especialmente as de pequeno porte e de atuação regional, devem ter na cooperação com públicos de interesse sua base para o desenvolvimento de sua estratégia de atuação, para terem condições de enfrentar a influência e o poder de persuasão das grandes corporações. Segundo ele "cooperação que

se desdobra em participação, parcerias, redes, cadeias, consórcios, alianças, integração, mercados comuns, entre outros. Cooperação que passou a reunir organizações, instituições, regiões e nações para tratar de determinados fins de interesse comum" (BECKER, 1995, p. 171).

Autores dedicados ao tema como Ferrari (2003) e Grunig (2011) concordam que a comunicação passa a ser estratégica para as organizações a partir do momento que o processo comunicativo se torna contínuo e valoriza o relacionamento de longo prazo, com os diferentes públicos.

Grunig (2011), afirma que as organizações são eficazes quando escolhem e alcançam objetivos que são importantes para seus próprios interesses bem como para os interesses de seus públicos estratégicos e que as relações públicas, auxiliam as empresas a tornarem-se mais eficazes na medida em que constroem relacionamentos com públicos que afetam as organizações ou que são afetados pelas atividades por elas realizadas.

Porém, Grunig e Hon (1999) destacam que diferentes técnicas e ferramentas já foram elaboradas para avaliar as ações de Relações Publicas, mas essas se concentram em avaliar a imagem da organização, a exposição desta na mídia, a recepção e retenção da mensagem pelo publico, entre outros, possibilitam avaliar de forma pontual, mas não mensuram o relacionamento da organização com seus diferentes públicos de forma global.

Assim, a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, considerado uns dos maiores estudos mundiais em Relações Públicas, sugere o desenvolvimento de um instrumento capaz de avaliar o relacionamento organizacional de longo prazo. Trata-se da *PR Relationship Measurement Scale*, uma escala para a mensuração do relacionamento organizacional, composta por dois tipos de relacionamento e quatro atributos:

- Relacionamento de troca – no qual uma parte beneficia a outra, somente porque a outra já a beneficiou no passado ou a beneficiara no futuro.

- Relacionamento comunitário – no qual cada uma das partes procura ajudar a outra, por que está preocupada com o bem-estar da outra, até mesmo quando não obtém retorno algum da outra parte.

- Reciprocidade de controle – grau em que ambas a partes concordam que possuem a capacidade de influenciar o outro, mesmo quando as partes saibam que o poderes de influenciar não são iguais entre um lado e outro, mas se sentem satisfeitas com o grau de controle que detêm no relacionamento.

- Confiança – trata-se do nível de confiabilidade que as partes possuem de

revelarem-se uma a outra. Há três dimensões subjacentes na confiança: integridade: a crença de que a organização é justa ou injusta. Coerência: a crença de que a organização fará ou não aquilo que pregoa. E a terceira é a competência: a crença de que a organização tem capacidade de fazer aquilo que promete.

- Satisfação - é o quanto cada parte se sente favorecida pela outra, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento. Um relacionamento satisfatório é um beneficio que excede em valor os custos.

- Compromisso - é a extensão na qual as partes sentem e acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento. Possui duas dimensões: comprometimento contínuo, relativo a uma determinada linha de conduta e comprometimento afetivo, derivado de uma orientação emocional.

Assim, gestores de relações públicas podem utilizar essas medições como indicadores de qualidade de seus relacionamentos com públicos estratégicos, tais como membros da comunidade, jornalistas e funcionários. Desta forma, o relacionamento da organização com os seus públicos possibilita a construção de uma imagem positiva e de uma opinião favorável sobre a organização. Desenvolver políticas e estratégias para alcançar este objetivo é função que a área de Relações Públicas desenvolve buscando a consolidação no longo prazo.

Afinal, como pontuou Bonfadini (2007), as organizações, em cenários competitivos procuram estabelecer vínculos sólidos com seus públicos de interesse, sendo influenciadas por diferentes forças que atuam nesse processo, tais como, concorrência globalizada, ação de *stakeholders* e transformações tecnológicas.

Neste contexto, o relacionamento com públicos torna-se uma importante estratégia de comunicação para a área de Relações Públicas, que por sua vez pode contribuir, de maneira significativa, ao sucesso das pequenas empreendedoras brasileiras.

5) Procedimentos metodológicos

A pesquisa em andamento está proposta para ser desenvolvida em duas fases e terá abordagem mista: qualitativa e quantitativa (CRESWELL, 2007) mediante o uso de delineamento descritivo-exploratório.

Gil (1991) classifica as pesquisas quanto aos objetivos em exploratória, descritiva e explicativa. Segundo Solomon (1996, p. 112) as pesquisas exploratórias e descritivas são

aquelas que “têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis.”

O caráter de estudo de levantamento, de acordo com Lakatos e Marconi (2001), desempenha um importante papel em pesquisas que há recortes quantitativos, que tratam de um problema que pretende descrever a situação atual de um determinado local, além de buscar medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos de um determinado grupo de pessoas.

Desse modo, o desenvolvimento da pesquisa está dividido em duas fases que serão detalhadas a seguir:

1ª Fase

Na primeira etapa, será desenvolvida uma pesquisa qualitativa para identificar “complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente” segundo Minayo e Sanches (1993, p. 247). O objetivo é identificar, pela perspectiva da pequena empreendedora, o tipo e o nível dos relacionamentos que elas estabelecem com seus públicos estratégicos, usando como base a *PR Relationship Measurement Scale* e utilizando os seguintes atributos: satisfação, compromisso, confiança e controle mútuo (influência). Para tanto, será estruturado um questionário semi estruturado, sob a perspectiva da empreendedora, que será aplicado a um grupo de mulheres empreendedoras que estão cadastradas na Rede Mulher Empreendedora. Trata-se da maior rede de apoio *online* voltada para empreendedoras de todo o Brasil. Conta com mulheres de diferentes regiões do País cadastradas em sua plataforma e em suas redes sociais. A Rede realiza eventos para promover educação e *networking*, oferece mentorias e divulga conteúdos sobre empreendedorismo, dicas sobre como administrar um negócio e conselhos sobre inovação.

A amostra será não-probabilística e os critérios de seleção da amostra adotados serão de indivíduos com um perfil que será traçado pela pesquisadora.

2ª Fase

Na segunda etapa será realizada a técnica quantitativa, que será aplicada em uma amostra ampliada de mulheres da Rede Mulher Empreendedora (RME), com o objetivo de relacionar a nível de relacionamento das pequenas empreendedoras com seus públicos de

interesse com a efetividade do seu negócio.

As mulheres participantes da pesquisa receberão um questionário com perguntas fechadas por meio de uma plataforma on-line. O universo da pesquisa será a Rede Mulher Empreendedora (RME). Essa técnica foi escolhida como uma forma de tornar concreta e prática a colaboração deste estudo para a sociedade. A intenção é proporcionar uma oportunidade de ampliar o conhecimento dessas mulheres empreendedoras em relação à comunicação organizacional e capacitá-las para o desenvolvimento de um plano de comunicação estruturado. Poderá ainda ser uma ocasião oportuna para oferecer um *feedback* às participantes em relação aos resultados da pesquisa.

6) Considerações finais

Seja pela pressão ou impulsionadas pela oportunidade e o desejo de poder trabalhar de forma diferente daquela formatada pelo mundo corporativo atual, a busca pelo empreendedorismo por parte das mulheres brasileiras é um movimento que ganha cada vez mais força.

Durante a recopilação da literatura foram encontradas diversas pesquisas, tanto nacionais quanto internacionais, sobre empreendedorismo feminino que vêm sendo realizadas ao longo dos últimos anos e investigam, por exemplo, aspectos ligados ao modo feminino de gestão (MACHADO ET ALL 2003; OLIVEIRA & NETO, 2008). Nesses estudos, que permeiam a área de Administração e Gestão, os enfoques principais são as escolhas estratégicas e o desempenho nos negócios.

Mesmo com as evidências da importância desse tema tanto para a sociedade quanto para o estudo das organizações, o empreendedorismo feminino tem sido pouco explorado no campo da Comunicação. Acredito que é chegada a hora de refletir sobre as pequenas empreendedoras e avaliar qual contribuição o campo pode ofertar para esse tipo de organização que cresce exponencialmente, mas ainda é carente de diversas ferramentas que as ajudem a alcançar seus objetivos.

A literatura internacional nos mostra que muitas mulheres não têm a experiência que os homens têm no empreendedorismo. Esta falta de experiência profissional não é acidental, mas é promovida pelo sistema cultural e educacional e é reforçada por práticas de emprego que procuram manter as mulheres fora dos cargos gerenciais que lhes dariam a oportunidade de adquirir e desenvolver habilidades e experiência relevantes. (FIELDEN E DAVIDSON, 2005).

Se os vínculos sólidos são o que as empresas buscam hoje para enfrentar os desafios do mercado competitivo, a comunicação estratégica, por meio da construção de relacionamentos a longo prazo pode instrumentalizar, de forma substancial, as pequenas empreendedoras e com isso, torná-las ainda mais aptas para enfrentarem a influência e o poder de persuasão das grandes corporações.

Vislumbro, assim, a oportunidade de ampliar o foco do campo das pesquisas em Comunicação, integrando dois temas emergentes: o empreendedorismo feminino e a necessidade de criação de vínculos entre as organizações e seus públicos de interesse. Trata-se de uma abordagem inédita no Brasil, com muito potencial de resultados significativos e de fortalecimento para as pesquisas e as práticas em Relações Públicas.

Referências

ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, S. M.; CARVALHO. A. A. e SOARES, M. C. Si. **Meio Século de feminismo e o empoderamento das mulheres no contexto das transformações sociodemográficas do Brasil**. in BLAY, E. A. e AVELAR, L. (orgs). 50 Anos de Feminismo: Argentina, Brasil e Chile: A Construção das Mulheres como Atores Políticos e Democráticos - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Fapesp, 2017.

ANDRADE, C. T. S. **Para entender Relações Públicas.** 3. ed. São Paulo: Editora Loyola, 2001.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?:**ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2005.

BALDISSERA, R. Estratégia, comunicação e Relações Públicas. In: XXIV Congresso Brasileiro de Comunicação. (2001, Campo Grande). Anais de Campo Grande/MS, 2001. [CD-ROOM].

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

BECKER, D. F. **Competitividade: um novo padrão de produção e consumo mundial.** Revista Estudo & Debate, Lajeado, RS, ano, v. 2, n. 2, 1995.

BIDERMAN, C.; GUIMARÃES, N. **Na ante-sala da discriminação.** O preço dos atributos de sexo e cor no Brasil (1989-1999). Estudos Feministas. v. 12, n. 2, maio-agosto, pp. 177-200, 2004.

BONFADINI, G. J. **O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações**. Tese de doutorado em Comunicação Social, ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2142. Acesso em 05 de janeiro de 2018.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI. M. R. **A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo**. Cadernos de Pesquisa, n. 110, pp. 67-104. 2000.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

Ciampa, A. C. A estória do Severino e a história da Severina. São Paulo: Editora Brasiliense. 1987.

CAPOWSKI, G. S. **Be Your Own Boss?** Millions of Women Get Down to Business. Management Review, 81 (3), p.24-31, 1992.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática:** mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FIELDEN S. L., DAVIDSON Marilyn J. **Preface.** International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship, Northampton, MA: Edward Elgar. 2005.

_____. **The way forward for women business owners.** International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship, Northampton, MA: Edward Elgar. 2005.

FERRARI, M. A. Relações Públicas e a sua função estratégica. In: **XXVI Congresso Brasileiro de Comunicação.** (2003, Belo Horizonte). Anais de Belo Horizonte/MG, 2003. [CD-ROOM].

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRUNIG, J. E., HON, L. C. **Guidelines for measuring relationships in public relations.** Gainsville/Fl: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: www.instituteforpr.com. Acesso em 05 de janeiro de 2018.

GRUNIG, J. Teoria Geral das Relações Públicas: Quadro Teórico para o Exercício da profissão. In GRUNIG, J. FERRARI, M. A. e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos** - 2ª. edição, São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HISRICH, R.D. and BRUSH, G.C. The **Woman Entrepreneur:** Starting, Financing and Managing a Successful New Business, Lexington Books, Massachusetts, 1986.

HIRATA, H. and KERGOAT, D. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cad. Pesqui. [online]. vol. 37, n.132, pp.595-609. 2007.

KELLY, D. **Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017**: Report on Women's Entrepreneurship.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. in HIRATA, H; LABORIE, Françoise; LE DOARÉ, Hélène; SENOTIER, Danièle. **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: UNESP, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed., São Paulo, Atlas, 2001. 288p.

MACHADO, H.V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M.C.M. O Processo de Criação de Empresas por Mulheres. **RAE – Eletrônica**. v. 2. n. 2. p. 2-21, 2003.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade. **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993.

OLIVEIRA, P. G.; NETO, B. S. **Empreendedorismo e Gestão Feminina**: Uma Análise do Estilo Gerencial de Mulheres Empreendedoras no Município de São João del-Rei/MG. Artigo publicado no XXV Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica – ANPAD, Brasília, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simposio_2008/2008_SIMPOSIO32.pdf. Acesso em: 7 de fevereiro de 2017.

ORHAN, M. Why women enter into small business ownership, p. 3-16, in FIELDEN S., DAVIDSON M. 2005. **International Handbook Of Women And Small Business Entrepreneurship**, Northampton, MA: Edward Elgar.

SAFFIOTI, H. **A Mulher na Sociedade de Classes**. Mito e Realidade. S.Paulo: Livraria Quatro Artes Editora, 1969.

SCHAUFELI, W. Foreword. In CHMIEL, N.; FRACCAROLI, F. e SVERKE, M (Editores). **An Introduction to Work and Organizational Psychology - An International Perspective.** Wiley-Blackwell. 2017.

SCHEIN, E. H. **Organizational Psychology**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.

SOLOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SOUZA-LOBO, E. **A Classe Operária tem Dois Sexos**. Trabalho, dominação e resistência. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2a edição. 2011.

VIEIRA, S. N. Introdução. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil**: 2016 - Curitiba: IBQP, 2017.

AS RESPOSTAS DOS INDIVÍDUOS DA SOCIEDADE MIDIATIZADA DIANTE DE IMPACTOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS NO FACEBOOK DA SAMARCO MINERAÇÃO[1]

Mariana Carareto[2]

Roseane Andrelo[3]

Resumo

O presente artigo apresenta parte dos resultados verificados na pesquisa de mestrado da autora e tem como objetivo refletir sobre os desafios enfrentados pelas organizações em sua relação com a sociedade considerando o cenário em que as mídias sociais ampliam as possibilidades para os indivíduos responderem diante das atitudes organizacionais e seus impactos. Para isso, foi realizada uma análise de conteúdo das publicações e comentários no Facebook da Samarco no conteúdo disseminado após o acidente em Mariana (MG) que indicam um cenário com potencialidades dialógicas, participativas e com oportunidade para questionar as organizações diante de contextos que os indivíduos estão envolvidos.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Sociedade; Facebook; Samarco.

Os reflexos do desenvolvimento tecnológico para a relação entre organizações e sociedade

O desenvolvimento e fortalecimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) inseriram a sociedade contemporânea em um complexo cenário de constantes transformações nas esferas culturais, políticas, econômicas e sociais. As tecnologias possibilitaram a aproximação dos indivíduos, o maior acesso à informação e transformaram

[1] Este artigo contém trechos originais da dissertação de mestrado da autora defendida em outubro de 2017 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da FAAC – Unesp, sob orientação da Profa. Dra. Roseane Andrelo.

[2] Doutoranda em Comunicação na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) – Unesp. Mestre em Comunicação pela mesma instituição. Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ECA-USP) e Relações Públicas (Unesp – Bauru).

[3] Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática e do Curso de Relações Públicas da Unesp – Bauru. Doutora em Educação Escolar pela Unesp – Araraquara, com bolsa-sanduíche da Capes para pesquisa na Université Paris III. Mestre em Comunicação Midiática e bacharel em Jornalismo pela Unesp – Bauru.

a maneira de se comunicar, alterando a lógica das relações sociais e causando impactos para essas esferas. Diante desse cenário, as organizações passam a ser reconhecidas como atores importantes por serem “partes integrantes do sistema global e microssociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações por que passa o mundo contemporâneo” (KUNSCH, 2014, p.36).

Como atores sociais, elas precisam estabelecer relações que vão além de seus interesses econômicos, colaborando para o desenvolvimento sustentável da sociedade, proporcionando bem-estar aos indivíduos e amenizando os impactos causados por sua atuação. Para isso, passam a utilizar estratégias de comunicação a fim de estabelecer relacionamentos e responder às demandas e interesses da sociedade, tendo como objetivo gerir seus ativos intangíveis, os quais sustentam e legitimam a atividade organizacional.

Porém, a sociedade conectada e o desenvolvimento das mídias sociais trazem desafios à comunicação organizacional devido às possibilidades de interação, produção e compartilhamento de conteúdo, que incentivam a participação dos indivíduos em diversas situações e assuntos. Nesse cenário, os públicos assumem uma postura de produtores ativos de informação, os quais utilizam as oportunidades disponibilizadas pelas mídias para trocar e expor percepções, além de acompanhar as organizações mais de perto.

As possibilidades de interação fortalecem a cultura participativa na sociedade e refletem no relacionamento das organizações com seus públicos, pois eles possuem mais voz e influência por poderem produzir e transmitir conteúdos para inúmeros usuários da internet, interagindo e compartilhando suas opiniões, experiências, impressões e informações sobre a atuação delas (JENKINS, 2009; JENKINS; FORD; GREEN, 2014). Como efeito, passam a ter meios para apoiar ou confrontar as atitudes e discursos organizacionais.

Nesse contexto, a comunicação organizacional enfrenta relacionamentos mais complexos e adquire uma perspectiva dialógica e interacional, para que as relações sejam estabelecidas a partir de um processo de construção de sentidos originado pelo diálogo com os públicos e, assim, seus interesses e os contextos sejam articulados nos discursos e práticas organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2010). Considerando a perspectiva relacional, a troca entre públicos e organizações nas mídias sociais é importante para elas estabelecerem diálogo, serem transparentes sobre seus processos e atitudes e atenderem às demandas sobre sua atuação com respostas rápidas e consistentes a partir das reações

dos indivíduos. Diante disso, elas podem construir significados importantes sobre suas atividades, principalmente, em relação a situações de impactos para a sociedade.

Dessa forma, acredita-se na importância de desenvolver estudos que demonstrem como acontecem as relações entre os indivíduos e as organizações no ambiente digital para a construção de significados que atendam os interesses organizacionais, porém, muito além disso, que expliquem como as reações causadas nos públicos pelo discurso organizacional criam desafios para atuação das organizações e influenciam em atitudes mais consistentes, principalmente, quando elas causam impactos de suas responsabilidades para a sociedade.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo refletir sobre os desafios enfrentados pelas organizações em sua relação com a sociedade considerando o cenário em que as mídias sociais ampliam as possibilidades para os indivíduos responderem diante das atitudes organizacionais e seus impactos. Para isso, foi analisado o caso da Samarco, que em 5 de novembro de 2015 teve uma barragem de rejeito de minério rompida, na região de Mariana (Minas Gerais, Brasil), causando impacto de grande proporção para as esferas econômicas, políticas, sociais e ambientais nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. O caso foi considerado pelo governo e instituições ambientais como o maior desastre ambiental do país, repercutindo em âmbito nacional e internacional.

O rompimento da barragem ocorreu em um cenário de intenso uso das mídias sociais para se comunicar, tanto por parte dos públicos quanto das organizações. Desde que as TICs se fortaleceram como um meio de relacionamento e comunicação, não houve, no Brasil, nenhum desastre dessa proporção, com ampla cobertura midiática, com cobertura nas mídias sociais on-line e interação, em tempo real, com a organização. Todos esses fatores possibilitam a análise das principais percepções e reações de indivíduos, mais participativos, diante de informações recebidas por uma organização sobre um impacto causado por ela. Essa é uma oportunidade para compreender os desafios que as TICs trouxeram para a relação entre organização e sociedade.

Diante do objetivo, o estudo foi desenvolvido a partir da análise dos comentários realizados nas postagens da Samarco no Facebook por meio de uma análise de conteúdo, que possibilitou verificar os discursos da mineradora e as respostas realizadas pelos indivíduos a partir deles. Para embasar a escolha do método de análise do Facebook, optou-se por adotar como referencial teórico-metodológico o Sistema de Resposta Social, defendido por Braga (2006), o qual considera que as informações, que chegam aos

indivíduos por meio de processos midiáticos, estimulam e geram respostas a partir dos contextos que eles estão envolvidos. Dessa forma, entende-se que a análise de conteúdo sustenta técnicas para interpretar as respostas realizadas pelos indivíduos a partir dos discursos da Samarco disseminados nas mídias sociais.

Análise das publicações e comentários no Facebook da Samarco após o acidente ambiental em Mariana (MG)

Após o rompimento da barragem, a Samarco utilizou sua página no Facebook como meio para se comunicar com a sociedade. O principal período de publicação de conteúdo na página foi entre os os meses de novembro de 2015, dezembro de 2015 e janeiro de 2016, totalizando de 289 postagens, as quais abordaram diversos assuntos e informações sobre o ocorrido. Diante disso e do objetivo proposto nesta pesquisa, as publicações desse período foram analisadas para verificar as principais temáticas abordadas pela empresa, os assuntos que compuseram essas temáticas e os comentários gerados diante desses posicionamentos.

Primeiramente, as postagens publicadas pela mineradora foram analisadas a partir das temáticas. Assim, para análise, foi reconhecido que o principais impactos gerados na sociedade representaram consequências ambientais, sociais, econômicas, organizacionais e políticas. Os pilares social, ambiental e econômico foram escolhidos por representarem as principais consequências causadas pelo rompimento da barragem para a sociedade, o pilar político pelo envolvimento dos governos e órgãos públicos nas cobranças e soluções diante do impacto causado pela empresa e o pilar organizacional por ser uma situação de crise para a Samarco, a qual necessita disseminar informações e dialogar não apenas para responder sobre os impactos, mas também para gerir seus ativos intangíveis, ou seja, trabalhar estratégias de imagem e reputação.

Diante disso, constatou-se que as temáticas foram frequentes e disseminadas de forma distinta ao longo dos meses, como demonstra o quadro 1:

Quadro 1 – Frequência das temáticas por mês

		Frequência dos temas por mês		
		Novembro	**Dezembro**	**Janeiro**
Temáticas	**Organizacional**	24	52	54
	Social	55	38	12
	Ambiental	23	7	5
	Econômica	n/a	1	5
	Política	3	1	2

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das informações expostas, é interessante observar a evolução dos temas abordados. Verifica-se, por exemplo, que a frequência da temática organizacional nos três meses se manteve, de um modo geral, alta e constante ao ser comparada com as temáticas social e ambiental que, a cada mês, tiveram menos postagens. Em relação aos temas econômico e político, destaca-se que o primeiro é abordado, principalmente, no mês de janeiro, considerando as postagens de temática apenas econômica e as postagens com características organizacional e econômica, já o segundo foi abordado de forma constante, pois a variação do número de postagens entre os meses é baixa. Porém é importante ressaltar que, no total, os temas econômicos e políticos foram pouco disseminados.

Considerando tais observações, foi possível analisar de forma inicial e exploratória que a evolução de temática foi acompanhada de mudanças nos assuntos abordados. Assim, verificou-se que, no primeiro mês, as mensagens eram informativas sobre a situação dos locais atingidos, das vítimas e sobre as soluções emergenciais; no segundo mês, elas abordaram, além dessas informações, as ações e programas em desenvolvimento para mitigar os impactos causados na sociedade; no terceiro mês, o que mais chamou a atenção é que grande parte do conteúdo informava sobre os números alcançados com as ações desenvolvidas pela Samarco, além da mobilização da empresa e seus empregados para atender à sociedade e sobre ações culturais realizadas.

Diante da alteração de assuntos disseminados pela mineradora, foi realizada uma segunda análise das publicações para reconhecer os assuntos abordados e agrupá-los em conjuntos de informações transmitidas e dialogadas com a sociedade. Para isso, cada uma das 289 publicações foi analisada a partir de um procedimento com três etapas: primeiro os

assuntos das postagens foram verificados e expressados com palavras-chave; segundo, as palavras-chave foram unificadas em expressões-chave, as quais representaram o assunto geral abordado pela postagem; por último, devido a relação entre os assuntos, foi possível agrupar as postagens em categorias que resumiram as principais informações disseminadas pela Samarco. Diante desse procedimento, o quadro 2 apresenta os grupos de informações e a frequência com que cada um deles foi abordado.

Quadro 2 – Informações abordadas nas postagens

Informações	Nº de postagens
Ações realizadas para reparação e recuperação dos impactos	69
Ações e informações de fornecimento de água para as regiões afetadas	61
Ações de atendimento às vítimas devido aos impactos sociais	45
Ações para atendimento dos animais	20
Comunicados oficiais da Samarco	14
História dos empregados da Samarco	14
Ações para recuperação ambiental	10
Ações culturais	10
Informações sobre o rejeito de minério	9
Ações de Infraestrutura	9
Ações socioambientais	8
Medidas para o impacto econômico	8
Monitoramento das barragens	5
Serviço de atendimento	5
Ações de saúde para as vítimas e locais atingidos	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram verificados 15 grupos de informação, que possuem características específicas definidas a partir dos assuntos abordados pela Samarco nas postagens no Facebook. No geral, esses assuntos tratam das principais frentes de ação para vítimas, comunidades e meio ambiente, porém, dentre eles, tiveram três grupos com frequência significativa de postagens que se referem aos balanços de ações realizadas pela Samarco, às informações relacionadas ao fornecimento de água para a população e ao atendimento das vítimas. Por meio da análise categorial verificou-se que os comentários envolveram determinadas

respostas frequentes nos diversos temas e assuntos disseminados pela empresa, ou seja, independente da postagem é possível ter um panorama de como os indivíduos responderam aos discursos da Samarco em sua página do Facebook. Assim, observou-se cinco grupos de comentários constantes nas publicações.

O primeiro grupo identificado apresentou respostas dos indivíduos para a mineradora que envolveram percepções sobre o acidente e sobre a ação da empresa em relação ao acidente. Nessa perspectiva foram identificados nove tipos de comentários, são eles: *Percepções de impactos*, comentários que demonstram indignação e reconhecimento dos impactos sociais, ambientais e econômicos causados para a sociedade pelo rompimento da barragem; *Atributos positivos reforçados para a atitude da Samarco*, adjetivos presentes em comentários que elogiam e enaltecem as ações e atitudes de reparação e recuperação dos impactos; *Atributos negativos reforçados para a atitude da Samarco*, adjetivos presentes em comentários que criticam a postura da mineradora em relação às ações e atitudes realizadas para mitigar impactos; *Apontamento de responsabilidades*, comentários que acusam a Samarco como responsável pelo rompimento da barragem indicando negligência, ganância e erro; *Transparência de informação*, comentários relacionados às informações disponibilizadas pela empresa, normalmente, questionamento a falta de informações sobre as causas, dos dados e de soluções, mas também se referem à importância da mineradora estar presente nas mídias sociais para transmitir informação; *Conduta ética das ações*, comentários que apontam incoerências na conduta da Samarco sobre as ações realizadas e informadas à sociedade; *Exigência de direitos,* comentários referentes às exigências de direitos para os atingidos; *Atitudes questionadas,* comentários que discutem e questionam a legitimidade das ações que a empresa transmite em seu discurso; e, *Ações cobradas,* comentários de cobranças para culpabilidade e punição dos responsáveis e da empresa pelos crimes cometidos e de ações para reparação e recuperação dos impactos tanto para as vítimas, quanto para o meio ambiente.

O segundo grupo de comentários demonstrou respostas relacionadas ao comportamento da Samarco, ou seja, as atitudes e atributos associadas a empresa e sua relação com a sociedade. Nesse grupo, foram verificados oito tipos de comentários, são eles: *Consistência entre o discurso e as atitudes*, comentários que se referem à relação entre discurso e ação da Samarco apontando incoerências ou reforçando o compromisso e comprometimento da empresa; *Linguagem não verbal para o discurso,* comentários que usam *emoticons* para responder ao discurso disseminado na postagem; *Defesa da*

Samarco, comentários de apoio à empresa, aos empregados, de incentivo à ação e que demonstram confiança no compromisso da Samarco com a sociedade, além das *hashtags* de apoio à mineradora; *Referências à imagem e reputação*, comentários que fazem citações sobre a imagem e a reputação da mineradora; *Solicitação de informações sobre a situação*, comentários que solicitam informações sobre a situação das vítimas, do local atingido, da atividade da empresa, sobre a distribuição e abastecimento de água e ações que estão sendo realizadas; *Referência à Vale e à BHP Billiton*, comentários que apontam responsabilidades para as duas empresas acionistas da Samarco ou fazem referência às características dessas empresas; *Características atribuídas à empresa,* comentários que atribuem adjetivos para a Samarco, destacando princípios e valores, além das *hashtags* que se referem a alguma característica dada para a mineradora; e, *Opinião sobre o posicionamento oficial da Samarco*, comentários sobre o conteúdo e qualidade dos comunicados oficiais realizados por representantes da Samarco.

O terceiro grupo foi formado por diálogos gerados pelo discurso. Considerando as possibilidades interativas do Facebook, foi possível observar que as postagens geraram respostas específicas sobre a situação, as quais, em alguns momentos, repercutiram entre os indivíduos ocasionando diálogos distintos, são eles: *Diálogo entre os indivíduos,* diálogos variados de apoio e cobrança, compartilhamento de informação e diversos assuntos relacionados ao acidente, que ocorreram de forma amigável ou consensual; *Diálogo agressivo entre os indivíduos*, diálogos de enfrentamento entre indivíduos que apoiam e os que acusam a Samarco, são diálogos de diversos assuntos, mas acompanhados de agressão (xingamentos, ironia, acusações) entre os indivíduos; *Respostas da Samarco para comentários realizados*, são as respostas dadas pela Samarco para comentários dos indivíduos na postagem; *Diálogo apoiando a resposta da empresa,* diálogos com a Samarco de agradecimento de informação e resposta; e, *Diálogo enfrentando a resposta da empresa,* diálogos com a Samarco que confrontam as informações disponibilizadas pela empresa nas respostas dadas aos comentários.

O quarto grupo de respostas geradas pelo discurso foram os comentários que objetivavam compartilhar alguma informação sobre o rompimento das barragens e as consequências para as regiões afetadas. Nesse grupo foram considerados os comentários que indicavam alguma referência da informação, sendo elas: *Existência de referências que enfrentam o discurso*, comentários que compartilham notícias, reportagens ou depoimentos que distorcem o discurso da Samarco na publicação analisada; *Referências sobre os canais*

de atendimento, comentários que solicitam informações para a Samarco e são respondidos com indicações dos canais de atendimento e informações on-line criados pela empresa; e, *Referências informativas sobre o acidente*, comentários que compartilham notícias, reportagens ou depoimentos com informações diversas sobre o rompimento das barragens, não estando associados ao discurso disseminado na postagem analisada.

O quinto grupo de comentários foram respostas associando as responsabilidades dos governantes brasileiros e da justiça diante do ocorrido. No geral, as respostas relacionam problemas causados pela corrupção com as causas do acidente e com a falta de punições para a empresa, são elas: *Acusações sobre o financiamento de campanha política,* comentários que relacionam o investimento realizado pela Samarco para campanhas políticas com a falta de investimentos em segurança nas barragens da empresa; *Referências sobre a incapacidade do Governo Federal*, comentários que apontam que o governo é incapaz de colaborar com os impactos causados e de punir; *Reflexo da irresponsabilidade dos três poderes,* comentários que relacionam o acidente com a irresponsabilidade dos três poderes com a sociedade; *Relação do acidente com a corrupção no governo,* comentários que fazem referência à corrupção a relacionando com as causas do acidente e com a não punição das empresas e dos responsáveis; *Papel dos órgãos públicos e do governo,* comentários sobre o papel dos órgãos públicos e do governo para fiscalizar a mineração e para apoiar a reparação e recuperação da região; *Justiça brasileira é falha,* comentários que fazem referência aos problemas e barreiras para a punição e justiça no Brasil; e, *Omissão dos governos federal, estadual e municipal,* comentários que acusam a omissão das instâncias do governo diante da atividade predatória da mineração ou diante dos impactos causados.

A partir da observação de cinco grupos de comentários, é possível identificar, respectivamente, categorias de respostas que dialogam com perspectivas teóricas sobre a relação das organizações com a sociedade diante das mudanças com o advento das tecnologias de informação e comunicação; as possibilidades de compartilhamento, acesso à informação, participação e diálogo estabelecidas pelas mídias sociais; e o papel da comunicação para legitimação das organizações na sociedade a partir do paradigma relacional.

A primeira categoria, *comentários sobre ação e atitudes da Samarco,* tem como base as transformações ocasionadas na dinâmica entre organizações e sociedade, que refletiram

na gestão e na forma como elas se relacionam, ampliando suas responsabilidades em relação ao meio ambiente, bem-estar social e direitos humanos (GRAYSON; HODGES, 2002). Com o advento de tecnologias digitais, as organizações passam a ter seus movimentos observados, analisados e comentados, as incoerências nos discursos são mais perceptíveis e, por isso, as práticas internas e externas são alteradas, exigindo, cada vez mais, conduta ética, transparência, responsabilidade social, compromisso social nos negócios para construir laços de confiança com os indivíduos (SROUR, 2012; GRAYSON; HODGES, 2002). Diante disso, parte-se da reflexão que, enquanto atores sociais, elas devem conduzir seus negócios refletindo sobre questões públicas (FERRARI, 2011), respondendo e dialogando com a sociedade sobre suas ações para atuar de forma responsável (AKATU, 2013).

Compreende-se, portanto, que as atitudes das organizações em situações de impacto são fundamentais para garantir compromisso social e, por isso, a categoria envolve comentários que indicam respostas diretamente relacionadas à ação e atitude da empresa no contexto do acidente. Assim, ela categoriza as respostas de percepção e reação dos indivíduos diante da atuação da Samarco, ou seja, o que a mineradora fez, como ela atendeu às vítimas, o que será feito para o meio ambiente, quais responsabilidades ela possui, quais os impactos causados na percepção desses indivíduos.

A segunda categoria, *comentários relacionados à comunicação organizacional,* considera os objetivos de comunicação e relacionamento de uma organização. Entende- se que com as transformações enfrentadas pelas organizações, imagem e reputação se tornam ativos estratégicos (TIMOTEO, 2013), que resultam das percepções e experiências dos indivíduos diante da atuação organizacional, sendo a melhor forma para geri-los a comunicação e o relacionamento (FOMBRUM; VAN RIEL, 2004; VILLAFAÑE, 2005). Diante disso, as práticas de comunicação objetivam desenvolver programas de relações com públicos de interesse e disseminar princípios organizacionais para fortalecer e construir imagem e reputação (TIMOTEO, 2013; VILLAÑE, 2005). Porém, na sociedade conectada, as estratégias de comunicação acompanham a nova dinâmica de interação e compartilhamento de informações, na qual as organizações não possuem mais controle de todo o processo de formação de percepções sobre ela, por isso torna-se fundamental presença na rede para disseminar suas informações e dialogar com os públicos, demonstrando, principalmente, coerência entre o que é dito e o que é praticado (KUNSCH, 2014).

A presença da Samarco no Facebook resulta dessa nova lógica e possibilita que, após o acidente, a empresa utilize a mídia social como um canal para informar e ouvir o público, sendo possível reconhecer as percepções e opiniões geradas pela atuação e pelo discurso disseminado. Assim, a segunda categoria caracteriza as respostas publicados pelos indivíduos que se referem às percepções em relação ao que é comunicado pela Samarco, à relação entre discurso e prática, aos atributos que identificam a empresa, às informações que são solicitadas e às referências sobre imagem e reputação.

A terceira e a quarta categoria, respectivamente, *diálogos gerados pelos discursos da Samarco* e *comentários de compartilhamento de informação,* referem-se às oportunidades dialógicas e participativas advindas do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Parte-se da ideia de que as mídias sociais inseriram a comunicação organizacional em um cenário de maiores possibilidades dialógicas, o que, além de criar uma nova perspectiva para a relação entre organizações e sociedade, condiciona uma nova dinâmica de interação (WANDER; SILVA, 2015). As práticas passam a ser realizadas em um cenário em que os indivíduos também fazem parte do processo de construção e disseminação de informações, possuem meios para estabelecer mais diálogos, podem interagir e participar diante dos assuntos que se interessam (KUNSCH, 2014; LUVIZOTTO; SERIDÓRIO, 2016).

Nesse cenário, a legitimação das organizações precisa ser sustentada por processos participativos com seus públicos para garantir compreensão de propósitos e valores (NASSAR, 2008) e, para isso, é indispensável que a comunicação organizacional adote uma perspectiva relacional, considerando a influência dos indivíduos, os contextos sociais que estão inseridos, suas expectativas e interesses nos processos organizacionais para construir sentidos sobre a organização a partir da comunicação (OLIVEIRA; PAULA 2010). Portanto, as duas categorias são representam as interações que os indivíduos realizam na página da Samarco no Facebook e nas informações que essas interações podem gerar ou disseminar.

Diante disso, a terceira categoria, *diálogos gerados pelos discursos da Samarco,* considera, especificamente, as interações proporcionadas pelas mídias sociais e os estímulos e possibilidades de debate e participação diante de assuntos de interesse coletivo. Assim, ela caracteriza os diálogos gerados entre os indivíduos e com a Samarco a partir do discurso disseminado.

A quarta categoria*, compartilhamento de informação*, refere-se ao maior acesso à

informação e as oportunidades dos indivíduos serem produtores e receptores ativos de conteúdo. Com isso, ela categoriza as respostas dos indivíduos e da Samarco para os indivíduos que se referem às referências utilizadas para disseminar informações que dialogam ou enfrenta as mensagens da organização.

Por último, a quinta categoria, *comentários que relacionam questões políticas com o acidente,* é identificada devido a frequência de comentários de cunho político. Diante disso, e considerando o contexto político brasileiro e a profunda crise enfrentada no país desde 2015, optou-se por incluir as respostas dos indivíduos que envolveram acusações e cobranças dos governantes e órgãos públicos, o que também demonstra a relação existente entre o setor privado e público.

Considerando as cinco categorias e analisando as publicações de maior alcance de cada um dos meses analisados, foi possível verificar um panorama de frequência dos comentários realizados nos discursos, como apresenta o quadro 4:

Quadro 4 – Categorias dos comentários na postagem

Categoria	Nov.	Dez.	Jan.
Comentários sobre ação e atitudes da Samarco	268	132	64
Comentários relacionados à comunicação organizacional	147	56	76
Diálogos gerados pelos discursos da Samarco	112	19	46
Comentários de compartilhamento de informação	22	14	34
Comentários que relacionam questões políticas com o acidente	34	10	11

Fonte: Elaborado pela autora.

No total, foram registradas nas postagens de maior alcance, 1.045 respostas a partir do discurso, demonstrando que os comentários realizados nas postagens da Samarco, na maioria das vezes, são reações das informações disseminadas pela empresa. No mês de novembro eles estão associados, principalmente, à repercussão do caso, o que gera muitos comentários, muitas solicitações de informação e ação e muitas percepções de impactos. No mês de dezembro, os comentários realizados parecem ser reações ao slogan divulgado, *“Fazer o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso.”,* e fazem muitas cobranças e questionamentos, além de indicarem inconsistências entre o que é dito e feito pela empresa. No mês de janeiro, o uso de uma campanha com os empregados da empresa altera parte das reações, gerando as respostas de apoio.

Ao considerar as observações realizadas a partir da análise das cinco categorias e dos grupos de comentários, entende-se que, no geral, prevalecem respostas de percepções negativas em relação ao impacto causado pela Samarco. Os comentários demonstram indignação, consequências, preocupação, necessidade de soluções e de atender aos impactos causados e falta de credibilidade nas informações transmitidas. Muitos deles foram realizados para reprovar a empresa e, mesmo aqueles que a apoiaram, acompanharam uma percepção das consequências causadas para os indivíduos e meio ambiente. Diante disso, as reações provocadas pelos discursos da mineradora demonstram a existência de desafios comunicacionais para as organizações em uma sociedade midiatizada.

Considerações

Considerando os resultados observados a partir da análise das temáticas, informações disseminadas e comentários realizados nas postagens da Samarco no Facebook após o acidente ambiental em Mariana (MG), é possível refletir sobre os desafios enfrentados pelas organizações em sua relação com a sociedade considerando o cenário em que as mídias sociais ampliam as possibilidades para os indivíduos responderem diante das atitudes organizacionais e seus impactos.

O principal fator observado é que as plataformas interativas de comunicação ampliam e potencializam as possibilidades dialógicas, participativas e para o compartilhamento de conteúdo e informação, por isso as organizações passam a enfrentar situações em que os indivíduos podem questionar suas atitudes e cobrar determinados comportamentos. Nesse sentido, as reações e interações proporcionadas pelo discurso da Samarco indicam que, no contexto das mídias sociais, cria-se um ambiente favorável à opinião dos públicos, no qual é necessário, cada vez mais, desenvolver uma comunicação ética e transparente. Tais atributos comunicacionais são intensificados em situações causadas pelas organizações que representem graves impactos para a sociedade.

Assim, entre críticas e apoios, compreende-se que as respostas dadas representam, em sua maioria, questionamentos da ação organizacional e que os discursos disseminados geram reações nos indivíduos que representam a dificuldade em gerar credibilidade e confiança em situações de impacto e com ampla cobertura midiática. Entendendo as organizações enquanto mídia, ou seja, capazes de disseminar mensagens sobre sua ação,

é evidente, como demonstra o Braga (2006) que os indivíduos poderão compreender as mensagens e reagir de acordo com seus contextos. Portanto, destaca-se como os principais desafios a garantia de um posicionamento e de respostas diante de impactos que os indivíduos recebem informações de inúmeras fontes, em um ambiente que intensifica possibilidades de pressão. Diante disso, é evidente que o grande desafio para as organizações na sociedade midiatizada é garantir e desenvolver a comunicação em sua perspectiva relacional, ou seja, reconhecendo os interesses e questionamentos da sociedade para responder e dialogar diante deles.

Referências

AKATU, Instituto. **Pesquisa Akatu 2012***:* rumo à sociedade do bem-estar. São Paulo: Instituto Akatu, 2013. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/pesquisa/2012/PESQUISAAKATU.pdf> Acesso em: 18/03/2017.

BRAGA, José Luiz. **A sociedade enfrenta sua mídia**: dispositivos sociais de crítica midiática. São Paulo: Paulus, 2006.

FERRARI, Maria Aparecida. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas***:* teoria, contexto e relacionamentos. 2ªed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p.131-165

FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees B. M. **Fame & Fortune**: how successful companies build winning reputations. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

GRAYSON, David; HODGES Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial:** O que é necessário saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidades de negócio. São Paulo: Publifolha, 2002.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. 2ª ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da conexão***:* criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. In: **Matrizes**, vol. 8, nº 2. São Paulo: ECA-USP, 2014.

LUVIZOTTO, Caroline Kraus; SERIDÓRIO, Daniele Ferreira. Movimentos sociais, ativismo e participação na sociedade da informação. In: LUVIZOTTO, Caroline Kraus; LOSNAK, Célio José; ROTHBERG, Danilo (orgs.). **Mídia e Sociedade em transformação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016. p.207-224

NASSAR, Paulo. A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In: DI FELICE, Massimo. **Do público para as redes**: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Paulo: Difusão, 2008. p.191-201

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. In: **Revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación**. Año V, nº 14, p.31-51. Buenos Aires (Argentina): Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2010.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TIMOTEO, Jesús Álvarez. **Manejo de la comunicación organizacional:** espacio, herramientas y tendencias en gestión de negocios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2013.

VILLAFAÑE, Justo. La gestión de los intangibles empresariales. In: **Comunicação e Sociedade**. Vol. 8, p. 101-113. Braga, Portugal: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, 2005.

WANDER, Diego; SILVA, Cassia A. Lopes. Reflexões sobre a presença e atuação das organizações nas mídias sociais: estratégias, públicos e interesses. In: MARQUES, Angela Cristina Salgueira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Comunicação Organizacional:** dimensões epistemológicas e discursivas. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG, 2015. p. 96-107.

RELAÇÕES PÚBLICAS, EDUCAÇÃO E COMPETÊNCIAS COMUNICACIONAIS: ENSAIO SOBRE UMA ABORDAGEM EDUCATIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Fernanda Terezinha de Almeida[1]

Roseane Andrelo[2]

Resumo

Este artigo pretende identificar as interseções entre as Relações Públicas, a Educação nos ambientes organizacionais e o desenvolvimento de Competências Comunicacionais, em específico entre os funcionários das organizações. A partir de uma revisão bibliográfica, tendo como panorama o Paradigma Relacional das Relações Públicas e a análise contextual em que as organizações devem manter-se competitivas em um cenário globalizado e altamente influenciado pelas Tecnologias de Comunicação e Informação, o trabalho apresenta diversos desafios na imbricação destes conceitos e aponta para a relevância estratégica para as organizações em se discutir uma abordagem educativa para as Relações Públicas.

Palavras-chave: Relações Públicas; Paradigma Relacional; Público Interno; Educação; Competências Comunicacionais

Introdução

O momento histórico em que vivemos é marcado pelo predomínio da lógica da globalização e todas as mudanças que esse fenômeno causa na forma como a sociedade contemporânea se organiza, convive, produz e se comunica. As organizações, públicas ou privadas, são fortemente influenciadas por esse fenômeno, sobretudo no que diz respeito

[1] Doutoranda e Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - Unesp. Relações Públicas, Especialista em Administração de Empresas com Ênfase em Marketing e Especialista em Planejamento Estratégico da Comunicação. e-mail: fernanda.almeida@adenda.com.br.

[2] Doutora em Educação Escolar e Mestre em Comunicação. Jornalista e Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Coordenadora do curso de Relações Públicas da Unesp. e-mail: roseane.andrelo@faac.unesp.br.

à sua capacidade de competir em um ambiente de negócios volátil e multicultural.

Além das adaptações necessárias em seus processos produtivos, este cenário também exige que as organizações invistam de forma permanente na formação do seu público interno (ANDRELO, 2012), seja na qualificação técnica inerente às suas atividades funcionais, seja na sua capacidade de se comunicar e se relacionar com os demais públicos de interesse destas organizações.

Neste sentido, dentre as estratégias em busca de um grau adequado de competitividade e aderência a este cenário, o investimento na qualificação de seus funcionários possui especial relevância. É a partir da atuação dos funcionários de uma organização que ela pode entregar efetivamente a sua 'oferta ao mercado', ou cumprir adequadamente sua função social, no caso de uma organização pública. Além disso, o conceito formado pelos funcionários a respeito da organização onde trabalham, e o que eles falam sobre ela, hoje, mais que nunca, possui grande relevância na formação da sua imagem organizacional perante todos os seus públicos e, ao longo do tempo, sobre sua reputação. Ademais, entende-se que a formação do Público Interno é uma ação estratégica que deve estar contemplada nas políticas de comunicação das organizações, considerando-se que "os empregados são responsáveis pelas relações da empresa, por representa-la e em especial por concretizar as realizações organizacionais seja no âmbito financeiro, administrativo, seja no de promessa de marca" (SOARES, DEL GÁLDIO, 2015, p. 117).

Ciente disso, grande parte das organizações passou a desenvolver programas para investir na educação, qualificação e desenvolvimento de seus funcionários, bem como adotar formas de gestão dos recursos humanos que promovessem um clima organizacional positivo e o bom relacionamento entre organização-funcionários, a fim de conquistar um conceito positivo entre seu público interno. Em consequência, diversas iniciativas e projetos foram criados, muitos dos quais foram baseados nos fundamentos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, sobretudo no âmbito do que se denomina como Comunicação Interna.

Considera-se as Relações Públicas, como área profissional responsável pelo "gerenciamento do comportamento da comunicação de uma organização com seus públicos" (GRUNIG, 2011, p. 34), também responsável por fomentar, no público interno das organizações, a capacidade de gerar, difundir e interpretar conteúdos, diretamente ou por meio de diferentes recursos tecnológicos (ANDRELO, 2012) avaliando, ainda, como eles

utilizam, dentro do ambiente organizacional, a comunicação para relacionamento, interação e alcance de objetivos. Tem-se como Público Interno os funcionários diretos das organizações, que possuam vivência rotineira em suas locações e participem ativamente dos projetos e objetivos organizacionais, independentemente da formatação jurídica da contratação.

Diante deste cenário, o objetivo deste artigo é, a partir de uma revisão bibliográfica preliminar, pontuar as interseções entre as Relações Públicas, a Educação em ambientes organizacionais e o desenvolvimento de Competências Comunicacionais, a fim de propor uma discussão acerca do papel educativo das Relações Públicas, no relacionamento das organizações com seus funcionários, no contexto brasileiro. Para a exposição dos resultados, optou-se pelo modelo de Ensaio Acadêmico, entendido como uma modalidade de texto em que o autor expõe suas ideias sobre determinado tema, a partir de uma linha inicial de investigação, porém, fundamentado na área de pesquisa à qual está vinculado (CAMPOS, 2016).

Na sequência desta contextualização, serão discutidos os principais conceitos encontrados na revisão da literatura realizada até o momento.

As Interseções entre Relações Públicas, Educação em ambientes organizacionais e Competências Comunicacionais

Atualmente, entende-se que as iniciativas de comunicação e relacionamento com o público interno alcançarão maior efetividade quanto mais estiverem projetadas a partir de preceitos como o diálogo, a participação, a colaboração e o envolvimento direto dos funcionários na gestão do dia a dia das organizações e sobre temas que os afetem diretamente. Neste sentido, para as organizações que realmente desejam conquistar um conceito positivo sobre si entre seus funcionários, não cabe, nos dias atuais, pensar a comunicação com o público interno de maneira centralizada, formal, unilateral e descendente.

Os estudos acerca da comunicação nos contextos organizacionais, e dentro deles as Relações Públicas, evoluíram de uma perspectiva informacional (unidirecional, transmissional balizada na ideia de eficiência), predominante durante todo o século XX, para uma perspectiva relacional (bidirecional, dialógica, balizada pela ideia de equilíbrio

(simetria) dos sujeitos que interagem entre si), que aborda o processo de comunicação a partir da relação com o 'outro' (BASTOS, 2016).

O paradigma relacional busca, então, pensar a comunicação em três dimensões: relacional, simbólica e contextual. Essas dimensões afetam-se mutuamente na relação e fornecem as bases para a compreensão da comunicação pensada de forma dialógica. Nesse sentido, o paradigma relacional acentua o papel central da comunicação ao pensar as interseções e a dinâmica constitutiva dos indivíduos e da sociedade. A comunicação, portanto, estaria no "entre" das relações sociais, mediada pela linguagem e a partir de uma visada situacional, de uma temporalidade recursiva e de uma circularidade (Ibdem, p. 04).

Posta a sintonia de premissas, é possível identificar o paralelo do Paradigma Relacional com o modelo de Relações Públicas Excelentes (simétrico de duas mãos), postulado por Grunig e Hunt em 1984, como aquele "baseado na pesquisa e [que] utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos" (GRUNIG, 2011, p. 38). Esse modelo tem sido considerado como o ideal para nortear as atividades das Relações Públicas nas organizações, pois, sobretudo pela postura de simetria entre organização e públicos, traz inerente a ideia da busca do equilíbrio de interesses, colocando o profissional de Relações Públicas no chamado *boundary role* (papel de limite ou fronteira), na visão dos teóricos das organizações Katz e Kahn[3], ou seja, construindo as interseções da organização com seu ambiente (GONÇALVES, 2010).

> O papel 'limite ou de fronteira' das relações públicas traduz-se concretamente no apoio a outros subsistemas da organização ajudando-os a comunicar-se com outros subsistemas internos da organização e com outros sistemas externos, como as organizações concorrentes, não concorrentes, governo, ou outros públicos externos. Neste sentido [...] o subsistema relações públicas funciona no limite da organização porque, por um lado integra os outros subsistemas da organização e controla o conflito comunicacional entre eles, mas por outro lado, também negoceia *(sic)* as exigências do ambiente e a necessidade de as organizações sobreviverem e prosperarem. (GONÇALVES, 2010, p.21-22)

Como conceito de comunicação simétrica, a autora aponta também para a teoria da Gestão das Relações, a qual parte do princípio de que "o objetivo principal das relações públicas se traduz na criação e manutenção de relações entre organização e os públicos,

[3] Ao descrever sobre as Relações Públicas dentro do paradigma sistêmico, Gonçalves explica que o chamado *boundary role* é "uma característica típica do sistema aberto que descreve as barreiras ou fronteiras existentes entre o sistema e o ambiente, que define não só a esfera de acção do próprio sistema, mas também seu grau de abertura (receptividade de inputs) em relação ao meio ambiente" (GONÇALVES, 2010, p. 21).

de forma a equilibrar os interesses entre ambas as partes", pontuando ainda que, com a centralização do estudo das relações, "todas as estratégias e tácticas desenvolvidas pelas relações públicas são decididas em virtude dos efeitos que podem produzir na relação da organização com seus públicos" (Ibidem, p. 63). Neste sentido, a autora destaca o princípio do equilíbrio presente na teoria da Gestão das Relações: "A gestão eficaz das relações organização-públicos baseada em interesses comuns e objetivos partilhados, com o tempo, conduz à compreensão mútua, e ao benefício das organizações e públicos em interacção." (LEDINGHAM, 2003, p. 190 apud GONÇALVES, 2010, p. 63).

Na discussão desta teoria, Gonçalves chama atenção para o desafio de se medir ou avaliar a qualidade e o equilíbrio (no sentido de benefícios mútuos) destas relações. Entre os fatores destacados a autora lembra que "a história, o *background das pessoas*[4], ou organizações envolvidas e contexto social da relação, são apenas alguns dos factores que afectam uma relação" (Ibdem, p 65), apresentando assim mais um indicativo da importância das questões educativas dentro dos ambientes organizacionais, que a seguir serão demonstradas.

Compreendendo a comunicação como imprescindível aos relacionamentos e atos de participação, colaboração, criação coletiva, relacionamento interpessoal e diversas outras práticas presentes em um ambiente democrático e participativo, nota-se a necessidade do indivíduo dominar uma série de competências, que vêm sendo estudadas sob os conceitos de competências em comunicação e informação. Para que o indivíduo possa exercer plenamente a possibilidade de participar, colaborar, opinar, propor, negociar e argumentar, entre tantos outros atos presentes nos processos democráticos, ele precisa saber como se comunicar com seus colegas de trabalho, com seus líderes e com os outros indivíduos que esteja liderando na organização onde trabalha. Desta forma, adiciona-se ao cenário a necessidade do desenvolvimento de competências comunicacionais entre os indivíduos de uma organização, para que possam, de fato, tornarem-se sujeitos ativos em um processo de comunicação bidirecional e simétrico.

Para o entendimento do termo Competências Comunicacionais, partiu-se de uma abordagem geral encontrada em Perrenoud (1999, p. 7), para quem a competência é "uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles". A partir desta definição inicial, adiciona-se os termos Competências Informacionais e Competências Comunicacionais.

[4] Grifo nosso

As Competências Informacionais, segundo Miranda (2004, p. 118), podem ser compreendidas como “o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação”. Entre as asserções da autora, vale destacar a atenção dada para o papel do indivíduo no estudo deste conceito, para quem as mudanças ocasionadas pela economia baseada na informação (ou economia do serviço), colocaram o homem novamente no centro do mundo do trabalho, considerando que “O conhecimento existe somente no ser humano e somente pode ser mobilizado pelas pessoas. O mesmo acontece com a competência” (Ibdem, p. 116).

O protagonismo do indivíduo também está em Beluzzo, para quem a geração e o aproveitamento de conhecimento demanda a prospecção de pessoas inteligentes, motivadas para a exploração da criatividade, para alcançar a inovação e o desenvolvimento social. A autora esclarece que a Competência em Informação envolve o uso de instrumentos, técnicas e habilidades de comunicação, oral ou escrita, seja pelo contato diretamente pessoal ou apoiado em tecnologias. “O usuário/receptor passa a ser um conhecedor de como o conhecimento está organizado, como buscar informação, como usá-la de modo inteligente e como proceder ao processo de comunicação do conhecimento gerado” (BELUZZO, 2007, p. 53).

Para falar sobre competências, Andrelo adiciona o conceito de literacia, vocábulo nacional para o termo *literacy*, mas que não alcança em português o mesmo sentido abarcado pelo termo em inglês pois, como explica a autora, vai além da noção restrita de leitura e escrita

> Ter determinada habilidade, definida como ‘saber fazer’, não basta para compreender o conceito de literacidade. Isso porque é preciso mobilizar as habilidades (aptidões individuais) em práticas sociais, bem como deve-se interligar o conhecimento formal ao conhecimento informal, na solução de situações-problema. (ANDRELO, 2016, p. 48)

A partir deste entendimento, a autora aponta que a competência em comunicação está diretamente interligada aos conceitos de competência informacional, digital e midiática, e pode ser assim compreendida:

> Trata-se da capacidade de interação com uma ou mais pessoas, mediadas ou não pode artefatos tecnológicos, transmitindo e recebendo informações (competência em informação), em grande parte das vezes oriundas de e geradas em ambiente digital (competência digital) ou vindas do aparato midiático (competência midiática). (ANDRELO, 2016, p. 55)

A síntese conceitual de cada uma destas competências é demonstrada no quadro 1, em que estão apontadas suas principais características:

Quadro 1: Características das Competências comunicacional, informacional, digital e midiática

Comunicacional	Capacidade de interação com uma ou mais pessoas, mediadas ou não por artefatos tecnológicos, transmitindo e recebendo informações.
Informacional	Capacidade de tomar consciência da necessidade de informação; de encontrar informação necessária; de avaliar a qualidade das fontes de informação; de utilizar eficazmente a informação em função de um objetivo e de gerar informação de um modelo socialmente aceitável.
Digital	Capacidade de mobilizar habilidades emocionais, sociológicas, motoras e cognitivas, para a comunicação em ambiente digital.
Midiática	Capacidade de compreender o papel das mídias e da informação midiática na democracia, fazendo, portanto, o uso crítico e criativo dos meios de comunicação de massa.

Fonte: ANDRELO, 2016, p. 57

Neste sentido, segundo a autora, mais que ter acesso à informação, é preciso considerar seu uso, utilidade e relevância para a tomada de decisão, sobretudo nos contextos organizacionais, considerando que não se trata apenas de oferecer instrumentos de comunicação, mas também fomentar a formação crítica para sua utilização, destacando que o resultado destas iniciativas deve ser coletivo “mas, como forma de conhecimento, a competência é individual e, portanto, é necessário promover ações formativas das pessoas que compõem a organização” (Ibdem, p.56).

No ambiente organizacional, o desenvolvimento destas habilidades ganha consonância com a visão proposta por Duarte e Monteiro (2009, p. 346), que considera competência comunicacional aquela que transforma os integrantes de uma organização em “agentes autônomos de comunicação”. O uso da palavra ‘autônomo’ demonstra as imensas dificuldades a serem transpostas para se alcançar tal cenário, sejam de natureza pessoal, de relacionamento ou contextual.

A partir dos conceitos elencados, compreende-se que o desenvolvimento da competência comunicacional implica não apenas ‘conhecer’ informações/conteúdos, recursos linguísticos/discursivos e meios/instrumentos de comunicação, mas também ter a capacidade de analisar criticamente suas características, funções, aplicações e selecioná-los, em diferentes contextos e situações. Além disso, essa competência se tornará

perceptível pelo posicionamento do indivíduo como agente ativo nos processos comunicacionais nos ambientes organizacionais.

No cenário construído pela intersecção dos conceitos acima, entende-se que não basta às Relações Públicas fomentar a criação de um ambiente organizacional democrático e dialógico entre organização e público interno, sem que haja, de antemão, a preocupação com a preparação deste público para saber como exercer esse papel de agente ativo em um processo de comunicação bidirecional e simétrico. Neste sentido, torna-se necessário discutir o papel educativo das Relações Públicas, atuando "na formação dos públicos internos para que saibam selecionar e utilizar as informações mais relevantes em determinados ambientes organizacionais." (ANDRELO, 2012, p. 100)

A ideia de educação dentro dos ambientes organizacionais está presente desde a década de 1990, com as primeiras iniciativas realizadas pelas empresas em parceria com Estados e Municípios (CRUZ, 2010). Em nosso contexto social, a educação está totalmente relacionada com a dinâmica do desenvolvimento econômico e social e vai além do sistema escolar (ANDRELO, 2016). Porém, apesar de sua vinculação direta com a produtividade de uma sociedade ou de uma organização, a educação nos ambientes organizacionais não pode ser restrita às habilidades técnicas e instrumentais, mas deve também alcançar o "desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades" (EBOLI, 199, apud ANDRELO, 2016, p. 58). Como delineado na construção destas reflexões, o grau de competitividade de uma organização está diretamente relacionado com a qualidade do relacionamento e aproximação com seus funcionários e com o desenvolvimento de suas competências comunicacionais, informacionais, digitais e midiáticas.

> Nesse cenário, a formação do público interno, que inclui todo o corpo de funcionários e a alta direção, é indispensável. Muitas empresas assumem esse papel e desenvolvem programas de educação corporativa para além do treinamento, privilegiando o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. [...] as Relações Públicas também devem atuar na formação dos públicos internos, para saibam selecionar e utilizar as informações relevantes em ambientes organizacionais. Esse processo demanda instrumentos de comunicação dirigida, sobretudo aqueles baseados em mídia, com alcance mais amplo do que era difusão de informação. É preciso assumir o papel dialógico da comunicação e fazer com que atores sociais também sejam emissores com competência em comunicação e informação, o que, na atualidade, pressupõe destreza no uso da linguagem digital em ambiente organizacional. (ANDRELO, 2016, p. 10)

A autora defende que "esse processo é uma das funções das Relações Públicas, que devem superar a mera difusão de informações na formação do público interno" por

meio de ações que integrem e incentivem a participação dos funcionários em assuntos de interesse da organização, buscando a formação de um “cidadão consciente e crítico, viabilizando o modelo simétrico de duas mãos desenvolvido pelas Relações Públicas, e criar condições para a gestão socialmente responsável (Ibdem, p. 91).

É no emergir desta necessidade que se insere a discussão sobre o papel educativo das Relações Públicas, cuja definição foi apenas citada por Betteke Van Ruler e Dejan Verčič, quando da publicação, em 2002, da pesquisa realizada sobre a atividade de Relações Públicas na Europa. No relatório denominado *The Bled Manifesto on Public Relations*, os pesquisadores identificaram que as atividades de Relações Públicas europeias possuíam quatro características: Gerencial, Operacional, Reflexiva e Educacional, assim definidas:

> 1. *Gerencial*: desenvolver planos para comunicar e manter relacionamentos com grupos de públicos/esfera pública, com o objetivo de conseguir a compreensão mútua e/ou a confiança pública. Esta característica está relacionada com grupos de públicos comerciais (internos e externos) e grupos de opinião pública como um todo e está dirigida à execução de estratégias e missão organizacional.
> 2. *Operacional*: preparar meios de comunicação para a organização (e seus membros), com o objetivo de ajudar a organização a formular suas comunicações. Esta característica está orientada para serviços e dirigida à execução de planos de comunicação desenvolvidos por terceiros.
> 3. *Reflexiva*: analisar mudanças de padrões, valores e pontos de vista da sociedade e realizar debates com os membros da organização, com o objetivo de ajustar os padrões, valores e pontos de vista da organização. Esta característica está orientada para padrões, valores e visões organizacionais e dirigida ao desenvolvimento da missão e de estratégias organizacionais.
> 4. *Educacional*: ajudar todos os membros da organização a se tornarem competentes comunicacionalmente, com o objetivo de responder melhor às mudanças das demandas da sociedade. Esta característica está orientada para a mentalidade e o comportamento dos membros da organização e dirigida aos grupos de público interno e esfera pública. (VAN RULER, VERČIČ, 2003, p. 163)

Como é possível verificar, a definição publicada na pesquisa de 2002 está fortemente sintonizada com as discussões propostas neste artigo acerca das imbricações entre as Relações Públicas, a Educação nos ambientes organizacionais e as Competências Comunicacionais. Além disso, a definição europeia destaca a relação entre o posicionamento do público interno e as demandas sociais da chamada ‘esfera pública’, o

que também vem ao encontro da ideia de propiciar uma formação crítica do público interno – não apenas tecnicista. Porém, mesmo no estudo europeu, a característica educativa das Relações Públicas foi trabalhada de forma incipiente, e no Brasil, com base na revisão de literatura realizada até o momento, nota-se grande espaço para discussões. Desta forma, pretende-se ampliar o aprofundamento teórico desta abordagem educativa para as Relações Públicas, como parte de uma pesquisa maior, em desenvolvimento como tese de doutorado, ainda em fase de organização e planejamento.

Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi identificar as interseções entre as Relações Públicas, a Educação nos ambientes organizacionais e o desenvolvimento de Competências Comunicacionais, a fim de iniciar reflexões acerca de uma abordagem educativa para as Relações Públicas. Considera-se que essa abordagem tem relevância estratégica e configura um tema importante para constar na Política de Comunicação das organizações, especialmente no cenário atual, que demanda um alto grau de competitividade das organizações públicas e privadas – capacidade que passa necessariamente pelo desenvolvimento do seu Público Interno.

A revisão da literatura demonstrou os pontos em que os conceitos se tornam imbricados, e indica que a concretização do Paradigma Relacional na realidade das organizações, para que se torne efetivamente equilibrado e mutuamente benéfico, perpassa pelo desenvolvimento das competências comunicacionais dos seus funcionários, justificando a relevância da discussão.

> A aproximação ao paradigma relacional pode ser sistémica, se analisarmos os procedimentos utilizados pelas relações públicas no desenvolvimento das relações, mas também deve ser ética, quando em estudo estão os valores comuns que fundamentam a relação entre empresa e os seus públicos. Porque no fundo, este é o maior desafio que se pode colocar às relações públicas modernas: procurar a melhor forma de gestão das relações que, por definição, são bidirecionais, mas que idealmente se pretendem simétricas, éticas e harmoniosas. (GONÇALVES, 2010, p. 66)

Como postula Grunig (2011, p. 32), “Acreditamos que as relações públicas propiciam às organizações uma forma de dar voz e poder para os públicos no processo decisório das organizações”. Neste sentido, pretende-se desenvolver estudos mais aprofundados, que possam contribuir para uma abordagem educativa para as Relações Públicas, a fim de que

sejam compreendidas também como uma atividade que fomenta a criação de ambientes organizacionais em que a participação das pessoas que com ela colaboram, sejam esperadas, fomentadas e valorizadas, e que possam fazê-lo de forma crítica, contributiva e autônoma.

Referências

ANDRELO, Roseane. **As Relações Públicas e a Educação Corporativa**: uma interface possível. São Paulo: Editora Unesp Digital, 2016

_____. Mídia-Educação nas Organizações: proposta de formação do público interno para habilidades comunicacionais. In: SANTOS, C.M.R.S. (org). **Opinião Pública:** empowerment e interfaces. Bauru: FAAC, 2012. p. 99-111

BASTOS, Aline. Perspectivas do modelo relacional na comunicação de instituições de C&T. XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do **XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, São Paulo, SP, 2016. Disponível em http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0228-1.pdf. Acesso em 01 mar 2018

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de Mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação.** Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

CAMPOS, Magna. **Manual de Redação Científica:** ensaio acadêmico, relatório de experimento e artigo científico. Academia. c2016. Disponível em: https://www.academia.edu/11014255/Manual_de_Reda%C3%A7%C3%A3o_Cient%C3%ADfica_ensaio_acad%C3%AAmico_relat%C3%B3rio_de_experimento_e_artigo_cient%C3%ADfico. Acesso em 17jan2016

CRUZ, Daniele. Educação Corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista.** Belo Horizonte. v.26. n.02. ago. 2010. p.337-358. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/edur/v26n2/a16v26n2.pdf. Acesso em 01 mar 2018

DUARTE, Jorge e MONTEIRO, Graça. Potencializando a Comunicação nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. V.2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.333-359

GONÇALVES, Gisela. **Introdução à Teoria das Relações Públicas**. Porto: Porto Editora, 2010

GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; e FRANÇA, F. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamentos. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

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

MIRANDA, Silvânia Vieira. Identificando Competências Informacionais. **Ciência da Informação.** Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Brasília. v.33, n.2, (mai/ago 2004). p.112-122. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf. Acesso em 06out2015.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as Competências desde a Escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999

SOARES, Paulo Henrique e DEL GÁUDIO, Rozália. Desafios da Comunicação com Empregados em Empresas Globais que Atuam no Brasil: questões teóricas e práticas. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org). **De Qual Comunicação Organizacional Estamos Falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p.110-125

VAN RULER, Betteke; VERCIC, Dejan. Perspectivas europeias das relações públicas. Tradução de John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**, v. 24, n. 39, p. 155-172, 2003. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas- ims/index.php/CSO/article/view/4842/4092. Acesso em 08 maio 2017

A GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS MULTICULTURAIS PELA VISÃO DO ALUNO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Isabella Pinto de Barros Lima[1]

Resumo

O presente artigo apresenta, embasado no levantamento teórico a respeito das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação), globalização e das temáticas da multiculturalidade e interculturalidade, uma pesquisa de iniciação científica que buscou compreender a visão dos estudantes de Relações Públicas da UNESP, sobre o papel do relações públicas enquanto gestor da comunicação em ambientes organizacionais multiculturais por meio de pesquisas quantitativa e qualitativa. Os resultados incentivaram a continuidade de estudo no programa de pós-graduação no mestrado de Comunicação, que buscará aprofundar o debate sob essa área nas relações públicas.

Palavras-chave: gestão de relacionamentos, relações públicas, multiculturalidade, interculturalidade, organizações.

Introdução

Entender a globalização e todo seu processo de transformação no decorrer da história torna-se relevante, na medida em que a globalização está presente no cotidiano humano há tempos. “Desde que o capitalismo desenvolveu-se na Europa, apresentou sempre conotações internacionais, multinacionais, transnacionais e mundiais, desenvolvidas no interior da acumulação originária do mercantilismo” (IANNI, 2001, p.14).

Ao pensar que desde o período de trocas mercantis, a evolução do comércio realizado por meio da moeda até o modelo vigente, inúmeras mudanças, adaptações e invenções foram surgindo, tornando cada vez mais possível o contato entre comunidades. Com o surgimento

[1] Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho - UNESP, Mestranda do curso de Pós-Graduação em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho - UNESP.

das novas tecnologias, ligadas prioritariamente à comunicação, como o telefone celular, a internet e as mídias sociais, a globalização ganhou nova face, indo além da comercialização de produtos e intensificando a troca de ideias e valores.

> [...] a expressão da globalização das ideias, padrões e valores socioculturais e imaginários pode ser vista como uma teoria da cultura mundial, entendida como cultura de massa, mercado de bens culturais, universo de signos e símbolos, linguagens e significados que povoam o modo pelo qual uns e outros situam-se no mundo, ou pensam, imaginam, sentem e agem. (IANNI, 2001, p.119)

Dentro desse contexto de inúmeras adaptações, o conceito de cultura exerce papel altamente relevante na formação de valores, atitudes e comportamentos de cada indivíduo nos diferentes grupos sociais, e é inerente à realidade organizacional. Seja na importância da compreensão da cultura organizacional, ou mesmo das várias culturas existentes na organização, seja ao compreender como ela se relaciona com a cultura local.

É justamente neste cenário que se insere o presente trabalho: a diversidade cultural dentro de organizações, públicas ou privadas, o que acarreta no multiculturalismo e na pluralidade de expressões. Porém, para que esse quadro culmine no diálogo intercultural, a gestão da comunicação precisa ter papel estratégico nas organizações. Afinal,

> [...] enquanto o Multiculturalismo propugna a coexistência num mesmo espaço social de culturas diferentes sob o princípio da tolerância e do respeito à diferença, a Interculturalidade, ao pressupor como inevitável a interação entre essas culturas, propõe um projeto político capaz de estabelecer um diálogo entre elas, como forma de garantir uma real convivência pacífica. (D'ÁVILA LOPES, 2012, p. 69)

Em geral, porém, os ambientes organizacionais tendem a ser multiculturais, ou seja, trabalham com o contexto onde várias culturas coexistem, mas não necessariamente interagem, não possuem um diálogo direto nem alinhado, apenas dividem um mesmo espaço, que, por muitas vezes encontra-se em situação conflituosa pela ausência de identidade mútua.

É por essa razão que o profissional de comunicação e, especificamente, o relações-públicas deve analisar o contexto social e organizacional, identificar e trabalhar da melhor forma possível com a cultura global e local e conhecer a cultura organizacional de sua área de trabalho, sem deixar de considerar o poder que a globalização exerce sobre este e os demais aspectos levantados.

O trabalho do relações-públicas nessa conjuntura é fazer com que, por meio da gestão de relacionamento, esses grupos de diferentes culturas passem a estabelecer um diálogo, e, portanto, atuem de acordo com os princípios da interculturalidade, onde eles sejam capazes de introduzir uma nova cultura organizacional que garanta uma convivência de integridade e plenitude.

Portanto, em tempos de globalização econômica e mundialização da cultura, nunca foi tão importante a formação intercultural para os indivíduos e organizações, e esse assunto ganha destaque ao pensar na formação do relações-públicas, enquanto gestor de relacionamentos. É nesse contexto que se inseriu o presente trabalho, resultante de pesquisa de iniciação científica realizada entre 2015 e 2016, com financiamento do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

Desta forma, a questão que motivou o presente trabalho foi: como os alunos de relações públicas da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), localizada no município de Bauru, Estado de São Paulo, Brasil, enxergam a possibilidade de gerenciar relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais e, portanto, o diálogo intercultural/multicultural?

A metodologia seguiu três etapas. Na primeira, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre globalização, multiculturalismo e diálogo intercultural, com ênfase na influência nas organizações, e sobre o papel do relações-públicas como gestor de relacionamento entre organizações e os diversos públicos de interesse. Em um segundo momento, foi feita uma pesquisa quantitativa, por meio de questionário, com alunos do 1º ao 4º ano do curso de Relações Públicas da Unesp. Por fim, empreendeu-se uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas, com um grupo restrito de alunos.

Tanto a pesquisa bibliográfica como os resultados das decorrentes pesquisas trouxeram à tona a necessidade e a importância de conhecer mais sobre a temática, e, por isso, durante o Mestrado em Comunicação será dada continuidade no estudo, buscando alcançar outros públicos e responder outras indagações, mas que terão como foco enaltecer a importante relação entre a interculturalidade e a profissão do relações- públicas.

Globalização e o impacto na cultura

O conceito de globalização pressupõe a integração entre produtores e consumidores, não apenas no âmbito de produção de mercadorias, mas também em relação à cultura, artes, música, comportamento e informação. No entanto, analisando o contexto atual, o modelo capitalista envolto à globalização não tem trazido retornos unicamente positivos. Inúmeros casos envolvendo desde tráfico de seres humanos, drogas, exploração sexual e de trabalho

infantil até violação no repasse de informações e dados privilegiados são reflexos de um modelo no qual o capital, e não as pessoas, é o bem mais valioso.

Segundo Souza (2011), o “grau de dependência com países desenvolvidos pode levar sobremaneira a amplo desemprego, formação de grandes bolsões de ignorância e miséria, de grandes desigualdades sociais, acarretando sociedades desequilibradas econômica e socialmente”. Por isso, hoje fica visível a diferença entre os chamados países de primeiro mundo, aqueles que têm acesso à informação, educação, saúde e lazer, de forma justa e igualitária, e aqueles países que ainda lutam para ter seus direitos preservados e o acesso à informação mantidos.

Santos (2000) trabalha com a ideia de que cabe à humanidade pensar num modelo de globalização no qual exista de fato uma visão mais humana, que se preocupe menos com números e valores e mais com a inovação, restauração e reutilização, não só de produtos, mas de bens, serviços e relações. Nesse novo modelo de globalização, cabe a possibilidade da relação harmônica entre as culturas, que priorize o diálogo e o respeito na convivência, colocando em prática a ideia de interculturalidade.

Marchiori (2006, p.56) baseia-se nas ideias de Franz Boas (1854-1942), para quem a noção de cultura remete a um processo-histórico específico, e que por isso, cada cultura tem suas especificidades e relações com sua sociedade, ou seja, “para entendermos um processo cultural, conhecendo o significado de um determinado comportamento, é necessário estudar a cultura vivenciada pelas pessoas, avaliando seus hábitos e pensamentos” (MARCHIORI, 2006, p. 56). Dessa forma, fica claro que o estudo da cultura se baseia no real, no cotidiano, no que compete ao que é diário, à pura realidade social.

Entendendo, portanto, a ideia de que a cultura é variável tanto quanto a visão e as possibilidades que o conceito de globalização abrange, fica claro que inúmeras vertentes ficam disponíveis para pesquisa e estudo, e uma delas direciona-se exatamente na compreensão da multiculturalidade e da interculturalidade enquanto modelo próximo ao que seria o ideal dentro e fora das organizações.

O conceito de multiculturalismo, segundo Ortiz (2014), remete a “um conjunto de relações e redes de significados subjacentes que se criam como produto do convívio no mesmo espaço físico ou virtual de pessoas de origens e culturas diferentes”. Esta definição norteou o trabalho de iniciação científica no qual este artigo se apoia.

De forma geral, portanto, o multiculturalismo é entendido como a convivência de várias culturas em um mesmo tempo e espaço. Não necessariamente essas culturas precisam dialogar e convergir, como no caso de bairros étnicos localizados em grandes centros mundiais, permitindo que, mesmo longe de país de origem, os indivíduos possam manter aspectos da sua cultura. Moradores de bairros vizinhos até convivem pacificamente, porém, nem sempre experimentando trocas culturais.

O termo interculturalidade também faz parte do contexto analisado, sendo visto como o modelo mais próximo do ideal de gestão para o relações-públicas, que busca que os colaboradores de determinada organização dialoguem e interajam da melhor forma possível, visando sempre absorver e destacar as marcas positivas que se destacam diante das diferenças culturais. O quadro 1 sintetiza as principais características dos conceitos multiculturalidade e interculturalidade.

Quadro 1: Os mundos multicultural e intercultural

MULTICULTURAL	INTERCULTURAL
Informação	Comunicação/Diálogo
Coexistência	Convivência
Conhecimento	Reconhecimento
Diferença	Diversidade
Território	Desterritorialização
Tolerância	Respeito
Culturalismo	Olhar multifatorial
Reforço identitário	Identificações e mestiçagem
Construção de alteridades	Descoberta de adsc-crições identitárias
Multilinguísmo	Multilinguísmo e língua comum

Fonte: Rodrigo Alsina, 2008, apud FERRARI, 2015

Mas, afinal, o que pode o relações-públicas fazer para trabalhar de forma efetiva com a comunicação e a gestão de relacionamentos visando transformá-las e mantê-las segundo os preceitos da interculturalidade? Segundo Marchiori (2006), a comunicação e o planejamento competem as Relações Públicas e precisam estar presentes nas organizações para que seja possível garantir um trabalho de sucesso e que seja capaz de envolver todas as variáveis apresentadas no decorrer deste artigo, como os fatores chave da globalização, a cultura e as especificidades da própria organização. Para a autora, “a comunicação é vista como um

processo de sustentação da organização. Portanto, exige dos profissionais da área uma postura global de avaliação de cada realidade, algo que os leve a análises profundas do contexto." (MARCHIORI, 2006, p.127)

De acordo com Ferrari (2015), a interculturalidade é mais do que uma variável, é um dos principais elementos com os quais o profissional de relações públicas, ou gestor, precisa se preocupar e trabalhar. A comunicação, para tanto, caminha de mãos dadas e vislumbra o mesmo caminho que a interculturalidade, que é o entendimento e uma gestão de relacionamentos próspera e aberta.

> Um dos aspectos mais importantes para o estudo da interculturalidade é a identificação dos processos comunicacionais que, ao lado da cultura, estabelecem as bases para o diálogo cultural entre as pessoas e nas e entre organizações com seus públicos e as demais instituições. A análise da comunicação intercultural precisa ir além da simples comparação entre culturas, assim como do levantamento entre semelhanças e diferenças. É importante identificar de que forma a comunicação intercultural é gerenciada; se, primeiro, se espera que um dos interlocutores se adapte ao contexto cultural do outro, ou se se procura conseguir uma comunicação consensual que satisfaça as partes em interação. A segunda visão resulta ser mais eficaz, pois promove modelos de gestão da comunicação de mão dupla, visando estabelecer formas de diálogo que facilitem a compreensão mútua,estimulem relações de confiança e contribuam para as trocas em diferentes dimensões, como a cultural, a política, a social e a comercial. (FERRARI, 2015: 45)

Para que isso aconteça, o relações-públicas deve estar preparado para lidar com os desafios que o cotidiano organizacional irá lhe apresentar. Esse respaldo está ligado não só as experiências vividas por ele antes da vida profissional, mas também na sua relação com a temática, seu conhecimento e domínio sob o conceito, casos passados que estejam ligados à gestão de relacionamentos e à interculturalidade, ou seja, ele deve ter competência para dialogar com esses desafios. Esse preceito leva à reflexão sobre a formação em Relações Públicas, o que justifica o presente trabalho.

Descrição e análise dos resultados

Por meio de duas pesquisas, a primeira de caráter quantitativo e a segunda de caráter qualitativo, que foram aplicadas com os alunos de primeiro a quarto ano da Unesp, buscou-se conhecer um pouco mais sobre o perfil dos alunos e entender como eles enxergam a temática da multiculturalidade e da interculturalidade e as possibilidades que esta área oferece para eles enquanto futuros profissionais. O curso de Relações Públicas da Unesp Bauru conta com

aproximadamente 200 alunos matriculados, com duração mínima de 4 anos e máxima de 7 anos.

A pesquisa quantitativa foi aplicada no mês de maio de 2016, por meio de questionário entregue presencialmente, nas salas de aula, totalizando quinze perguntas, das quais onze questões eram fechadas e quatro abertas. O questionário aplicado obteve um total de 148 respostas, quantidade que permitiu a obtenção de um panorama real do objeto de estudo. O gráfico 1 demonstra a divisão dos respondentes por ano do curso.

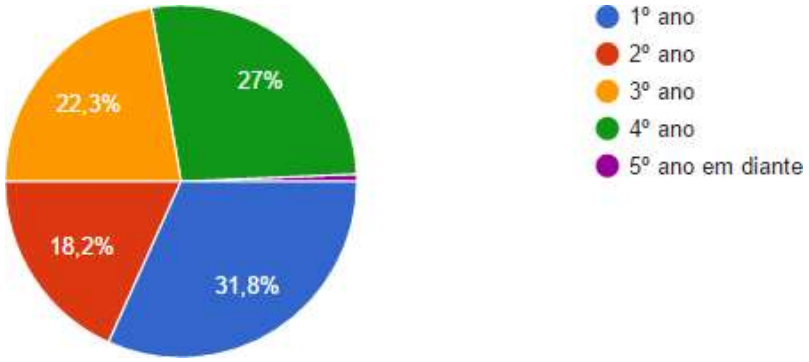


Gráfico 1: Ano de ingresso na faculdade

Num segundo momento, foi perguntado a respeito da experiência de intercâmbio, e cerca de 76% dos alunos disseram nunca terem feito intercâmbio enquanto 24% fizeram, uma porcentagem baixa diante da temática interculturalidade, que propõe exatamente a ideia de trocas culturais e vivência de novas culturas. Dos que realizaram intercâmbio, a maioria teve como destino países da Europa, seguida da América do Norte e América do Sul. Poucos alunos disseram ter conhecido outras regiões do mundo, o que demonstra a preferência por determinados destinos, o que pode ser explicado devido ao próprio incentivo comercial, mas, também ao acesso à história e a informações sobre a cultura desses locais.

Na questão seguinte, os alunos foram perguntados se haviam tido algum contato com pessoas de outros países e a maioria, com quase 86% dos respondentes, disseram ter conhecido pessoas de outras culturas, o que comprova a ideia de que independente da locomoção física a troca cultura pode ser realizada, visto que muitas pessoas de outros países visitam o Brasil e acabam conhecendo e se familiarizando com o povo local. A respeito da origem dos intercambistas, a maior parte dos estrangeiros era da América do Sul ou da Europa,

seguidos da América do Norte, Central, África, Ásia e, por último, Oceania.

Os alunos também foram questionados se, caso necessário, sentiriam aptos a conversar em outro(s) idioma(s) e a 76% dos respondentes disseram que sim. A grande maioria, cerca de 92%, optou pelo inglês enquanto segunda língua, enquanto os demais optaram pelo espanhol, com cerca de 32% dos respondentes. É fato que o domínio de um segundo idioma para um estudante e futuro profissional de relações-públicas facilita as trocas culturais entre os povos.

Na terceira parte do questionário, os alunos responderam as questões abertas, sendo a primeira delas sobre multiculturalidade e o entendimento a respeito da temática. A maioria dos alunos entendia como “ambiente onde várias culturas interagem” (25%), seguido de “interação ou diálogo cultural” (23%) e como “diversidade cultural” (22,3%). As respostas foram divididas em 10 categorias, para este artigo foram destacadas as três mais citadas. Não foi definida uma resposta absolutamente correta, mesmo porque não há uma única conceituação, mas fica claro que existe uma confusão com a definição do termo, visto que não necessariamente a multiculturalidade implica no estabelecimento do diálogo. As respostas estão sintetizadas no gráfico 2.

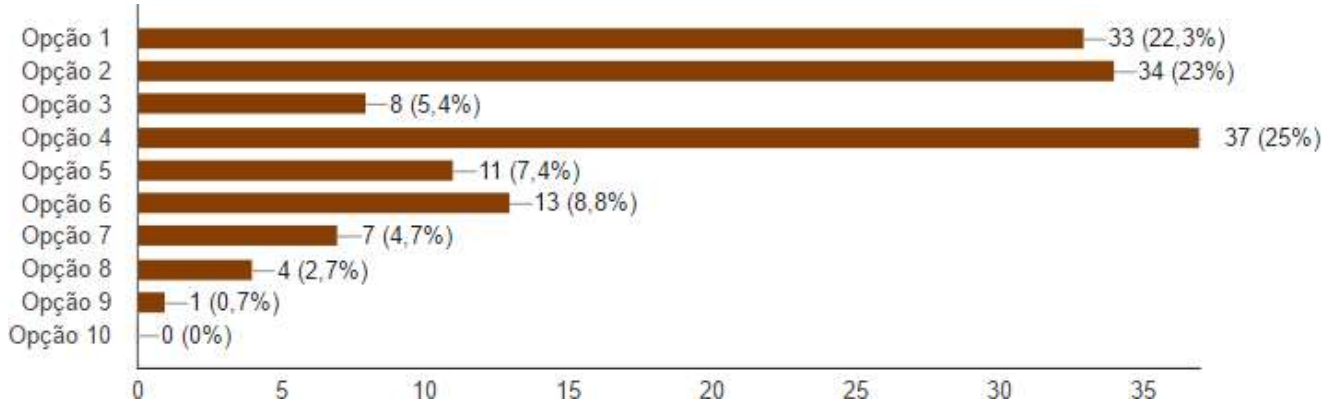


Gráfico 2: Multiculturalidade

Opção 1: Diversidade Cultural / Opção 2: Interação ou diálogo cultural / Opção 3: Agregar valores e união de diferentes culturas / Opção 4: Ambiente onde várias culturas interagem / Opção 5: Cultura instrumental / Opção 6: Compartilhar e adquirir experiências / Opção 7: Influência de várias culturas sob um grupo ou indivíduo / Opção 8: Diferenças ou choques culturais / Opção 9: Não sabe / Opção 10: Não respondeu

Na segunda questão aberta foi perguntado qual era o significado e a importância que os alunos enxergavam no contato tanto pessoal quanto profissional com pessoas de outros países. As três respostas mais recorrentes foram: “visão amplificada de mundo” (30%); “conhecimento e aprendizagem de culturas diferentes” (18%) e “troca de informações e experiências” (13,5%) e “crescimento pessoal e/ou profissional” (13,5%).

A penúltima pergunta indagava se o ambiente de trabalho no qual alguns deles tiveram a oportunidade de conviver possuíam traços multiculturais. A resposta foi surpreendente, visto que 66% dos alunos disseram que em seus trabalhos não era possível perceber um ambiente multicultural, enquanto apenas 34% disseram que conviviam em tal local. As respostas levantaram a indagação se os locais de fato não apresentavam nenhum tipo de características ligada à multiculturalidade ou se os alunos, por não terem domínio do conceito, não souberam identificar.

Por fim, a última questão, voltada para a gestão de relacionamentos, buscava entender como os alunos viam a possibilidade de atuação profissional em ambientes organizacionais multiculturais, ou seja, quais as atividades e funções que este poderia exercer. Em primeiro, como mais escolhida, estava a própria gestão de relacionamentos (27%), seguida de “trabalhar com a gestão da comunicação” (23%) e “trabalhar com diversas culturas” (16%). As respostas relativas a esta última pergunta foram pouco desenvolvidas pelos alunos, com poucos argumentos e justificativas para suas escolhas.

Cabe dizer, como análise geral desta primeira pesquisa, que os alunos do curso de Relações Públicas da Unesp de Bauru têm pouca proximidade com a temática da multiculturalidade e têm dificuldade em diferenciá-la da interculturalidade. Os alunos têm contato com a cultura de outros países e pessoas de outras nacionalidades, mas existe uma barreira no que diz respeito ao estudo e ao entendimento mais aprofundado da temática.

A segunda pesquisa, de caráter qualitativo, buscou-se o aprofundamento do conteúdo e maior confiabilidade nas respostas. A técnica escolhida foi a de entrevista em profundidade, realizada com seis alunos do curso durante o mês de maio de 2016. O quadro 2 traz a identificação dos entrevistados.

Quadro 2: Relação dos entrevistados – pesquisa qualitativa

ENTREVISTADO	IDADE	GÊNERO	ANO NO CURSO
Entrevistado 1	24 anos	Feminino	1º
Entrevistado 2	22 anos	Feminino	1º
Entrevistado 3	20 anos	Masculino	2º
Entrevistado 4	22 anos	Masculino	3º
Entrevistado 5	21 anos	Feminino	4º
Entrevistado 6	23 anos	Masculino	4º

Fonte: Elaborado pela autora

Vale ressaltar que os entrevistados pertencem à classe média, com estilo de vida muito semelhante, ou seja, condições, experiências e possiblidades socioeconômicas e intelectuais muito próximas, fatores que são decisivos quando analisamos o conhecimento e a proximidade com temáticas que exigem determinada vivência de mundo, como contato com povos de outros países, aprendizado em uma segunda língua, contato com o meio universitário, que no Brasil ainda acaba agrupando pessoas de realidades muito semelhantes.

Mas, independente de terem realizado intercâmbio, todos destacaram que com o advento da internet, das novas tecnologias, meios de transporte e canais de comunicação que se reinventam a todo momento, tornou-se muito mais fácil manter contato ou até mesmo conhecer pessoas que sejam de outros países e tenham culturas muito distintas da realidade brasileira.

Entre aqueles que afirmaram ter feito intercâmbio anteriormente, todos disseram que puderam perceber traços culturais muito distintos, nos pequenos detalhes e na própria rotina, no cotidiano das pessoas nos países citados (Estados Unidos, Alemanha e Espanha). Por conta disso, quando indagados sobre o que significaria para eles ser brasileiro e se esse conceito havia se alterado depois do intercambio, todos disseram que também puderam perceber grandes mudanças na maneira como suas visões se alteraram e seus critérios de avaliação e percepção foram reinventados.

Isso mostra que existem de fato determinadas reflexões, mudanças de pensamentos e até mesmo mudanças comportamentais que precisam de tempo de vivência para serem amadurecidas. Reconhecer a própria identidade e nacionalidade não é tarefa simples num país

cercado de referências externas e estereótipos ligados à natureza e à beleza física, como é o caso do Brasil. Torna-se difícil entender a si próprio enquanto indivíduo pertencente a uma nação que tem como modelo elementos como bebidas alcoólicas, como no caso da caipirinha, ou o gosto por um esporte em específico, no caso do futebol. O interessante de viver num outro país por um período de tempo mais longo, baseado na pesquisa qualitativa, é exatamente vivenciar determinadas situações que levem a reflexões muito mais profundas sobre sua própria origem do que meramente a preocupação em entender a cultura do outro e compará-las a de seu país de origem.

Um aspecto interessante observado durante as entrevistas é que de maneira geral todos os entrevistados, mesmo aqueles que tiveram contato com pessoas de outros países sem necessariamente sair do Brasil, disseram que o choque, o impacto e adaptação cultural foram mais desafiadores e complexos do que a aprendizagem de uma segunda língua. Pode-se observar também que a língua não é necessariamente um fator de impedimento para as trocas culturais e mudanças de ambientes, sendo possível viajar e entrar em contato com o diferente com pouco conhecimento de uma segunda língua. Essa análise mostra que a convivência, adaptação e o choque entre culturas distintas representam muito mais quando estudamos conceitos como multiculturalidade e interculturalidade do que elementos da cultura instrumental, como o idioma, as roupas, comidas etc.

Como exemplo, pode-se considerar a realidade organizacional atual. Independentemente da língua utilizada em uma reunião, ou da vestimenta utilizada pelos envolvidos, existem aspectos intangíveis que podem influenciar positiva ou negativamente na percepção que as pessoas têm umas das outras, como a pontualidade. A seriedade com que um indivíduo trata seus horários diz muito mais do que o modelo do terno comprado por ele, pois a pontualidade tem a capacidade de moldar no imaginário dos colegas uma imagem daquela pessoa como um profissional comprometido, sério, engajado, ou a partir de uma imagem negativa, como desleixado e irresponsável.

No que diz respeito ao entendimento que os entrevistados possuíam com a temática da multiculturalidade e da interculturalidade, ficou visível o pouco contato e conhecimento sob o conteúdo, o que implica diretamente nas suas visões enquanto profissionais de relações-públicas gerenciando relacionamentos, afinal, para realizar tal atividade, é necessário entender a dinâmica da organização, como ela funciona de acordo com sua realidade e cultura. A maioria dos entrevistados remetia a ideia de multiculturalidade a um espaço e a

interculturalidade a um estado de permanência ou transição, ou seja, poucos foram aqueles que atribuíram o conceito à temática ou que pelo menos conseguiram enxergar que não necessariamente seu sentido precisa estar ligado a algo físico e material como um lugar. É importante e interessante notar que durante as entrevistas todos os participantes disseram se sentir inseguros para responder à essa questão, e que tinham consciência que muito provavelmente não conseguiriam dar uma resposta satisfatória.

É curioso observar que mesmo sem entender o que os termos multicultural e intercultural significam, os entrevistados conseguiram desenvolver uma relação entre a multiculturalidade e a gestão de relacionamentos. Em primeiro lugar, por saberem que cabe de fato ao relações-públicas trabalhar com essa matéria; em segundo, por deduzirem o significado do termo multiculturalidade por meio da desconstrução da palavra e, em terceiro, por toda a reflexão feita durante o questionário sobre a temática, que fez com que os entrevistados pensassem a respeito e pudessem, na pergunta final, unir tudo o que foi discutido anteriormente em uma só questão.

Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo principal entender a visão dos alunos do curso de Relações Públicas da Unesp Bauru a respeito da gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais, fornecendo pistas para repensar o ensino superior na área da Comunicação Social.

O processo de globalização tem como uma de suas características o contato e a união, miscigenação de culturas que só se tornou real e viável a partir de adventos tecnológicos que possibilitaram o diálogo, independentemente de fronteiras físicas e geográficas e a facilidade de locomoção humana por meios de transportes de largo e rápido alcance. Foi o processo de globalização, motivado pela criação e ação humana, que construiu novos conceitos de relacionamento cultural.

Os conceitos de multiculturalidade e interculturalidade, apesar de terem grande semelhança, não possuem o mesmo significado, e entender essas diferenças é parte vital para que possa ser feito um trabalho de gestão de relacionamentos eficaz. O relações- públicas deve saber reconhecer onde existem culturas que convivem num mesmo espaço, dividem tarefas, conhecem suas diferenças, mas que não se comunicam, e identifica-lo com um ambiente

multicultural. Ao mesmo tempo precisa visualizar ambientes nos quais existem diferentes culturas dividindo o espaço e que ao mesmo tempo mantêm um diálogo, trabalham não com as diferenças, mas com a diversidade e a reconhecem como um ambiente intercultural.

Enfim, unindo as temáticas de multiculturalidade e interculturalidade, entra o papel do relações-públicas que a partir da gestão de relacionamentos irá trabalhar com todas as variáveis possíveis de forma a trazer para a organização bons resultados, relacionamentos sadios e prósperos para seu público interno e externo além de uma boa imagem perante a sociedade. Baseado na necessidade de conhecer os conceitos, suas características e aplicabilidades o relações-públicas deve estar atualizado e constantemente buscar novos estudos e métodos de trabalho que o ajudem a incrementar suas ferramentas e atividades. Por isso, introduzir toda essa temática aos alunos ainda na universidade é tão importante, pois poderá prepara-los de maneira teórica e prática para que quando haja necessidade de trabalhar com essa gestão de relacionamentos eles estejam familiarizados com os desafios, as dificuldades e técnicas envolvidas. Dessa forma, a pesquisa realizada buscou entender como é o perfil dos alunos do curso no presente momento e se possível sugerir melhorias em área que estejam defasadas.

A partir das pesquisas foi possível perceber que os alunos do curso têm pouca familiaridade com a temática e até mesmo aqueles que tiveram oportunidade de fazer intercambio e vivenciar trocas culturais, ou aqueles que disseram já ter trabalhado ou estagiado em alguma empresa anteriormente, onde poderiam deparar-se com um contexto multicultural, não conseguiram dizer com clareza o que entendem por multiculturalidade ou interculturalidade e como o relações-públicas pode fazer uma boa gestão de relacionamentos diante desse cenário.

Se o objetivo era entender a visão dos alunos de Relações Públicas, ficou claro que essa visão ainda é limitada de conhecimento teórico e prático.

Talvez a conclusão mais importante deste trabalho foi entender que mesmo sem compreender e conhecer com profundidade a temática, os alunos do curso têm interesse e reconhecem a importância de estudar e se aprimorar no que compete a gestão de relacionamentos em ambientes organizacionais multiculturais, e esse é sem dúvida o primeiro passo para a evolução e aprendizagem em uma área promissora e cheia de novos desafios.

Referências

D'ÁVILA LOPES, A. M. Da coexistência à convivência com o outro: entre o multiculturalismo e a interculturalidade. **Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana, REMHU**. Vol.20, n.38, Brasília, Jan./Jun 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S198085852012000100005&script=sci_arttext. Acesso 23 jun.2014.

FERRARI, A. M. Comunicação Intercultural: perspectivas, dilemas e desafios, Parte1. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Pontíficia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

MARCHIORI, M. R. **Cultura e comunicação organizacional –** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

ORTIZ, C. F. Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom.** (2º sem.): 189-203, 2014.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização** – do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SOUZA, N. A. Globalização: origem e evolução. **Caderno de Estudos Ciência e Empresa.** (Julho): Ano 8, nº1, 2011.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA COMUNICAÇÃO NO RELACIONAMENTO DOS ASSOCIADOS COM SUAS COOPERATIVAS: UMA ANÁLISE PARA PARTIR DAS DIMENSÕES DE HOFSTEDE

Maura Padula[1]

Maria Aparecida Ferrari[2]

Resumo

Esse estudo se propõe a analisar o relacionamento entre os associados e as cooperativas a partir das interfaces da comunicação e cultura. Para bases teóricas, foram revisitadas literaturas sobre cooperativismo, comunicação e cultura/cultura organizacional. Adotou-se como metodologia o estudo de casos (Yin, 2015) desenvolvido em cooperativas agropecuárias e de crédito, analisando-as a partir das dimensões culturais distância de poder e individualismo (Hofstede, 2001) e da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas (Grunig, 1992). Como resultado foi possível identificar traços da cultura organizacional nas cooperativas que confirmam influência na definição de estratégias de comunicação adotadas pelas entidades. Destaca-se a importância da comunicação no envolvimento dos associados e suas respectivas cooperativas resultando em capital social almejado neste modelo organizacional.

Palavras-chave: Comunicação; Cooperativismo; Cultura; Cultura Organizacional; Relações Públicas.

Introdução

Como uma terceira via entre o público e o privado, o cooperativismo vem, há séculos, mostrando ao mundo uma nova maneira de organizar o binômio “capital” e “trabalho”. Em cenários desafiadores, como o que hoje vivenciamos no Brasil, tem apresentado resultados práticos que merecem ser ressaltados: 48% da produção agropecuária brasileira está vinculada, de alguma maneira, a uma organização cooperativa (IBGE, 2016; MAPA, 2016); 38% de todos os atendimentos realizados no mercado privado de saúde são feitos por cooperativas (ANS, 2016); as cooperativas de crédito têm a maior rede de atendimento

[1] Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. Professora das Faculdades de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo na PUC-Campinas.
[2] Professora Livre-docente dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

financeiro do Brasil, com 5.633 pontos[3]. Em 2016, as exportações chegaram a 148 países e somaram US$ 5,37 bilhões, enquanto a participação em 2005 era de apenas US$ 1,6 bilhão (OCB, 2016).

Considerando os altos níveis de competitividade impostos pela globalização, os diferenciais constitutivos das cooperativas – como princípios doutrinários e normas de funcionamento – podem, em determinados momentos, constituir vantagem ou desvantagem competitiva e ainda, conforme o caso, atrapalhar o seu desenvolvimento (GALERANI, 2003). Como explica Bialoskorski Neto (2002), dentro de suas especificidades, as cooperativas apresentam dimensões distintas e, muitas vezes, conflitantes: de um lado fica o foco de mercado, com sua lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços e, de outro, a visão societária cooperativista, que deseja elevar a riqueza dos associados, valorizando a fidelidade contratual, a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados. Neste sentido, Zylbersztajn (1994) destaca que a lógica estabelecida de que os associados, na condição de usuários-empresários (donos), devem ter interesse que sua cooperativa cresça com vigor, valorizando a produção e melhorando as suas condições econômico-sociais, não se sustenta necessariamente. O autor defende a hipótese de que, não tendo direito sobre o resíduo, o tomador de decisões incorrerá em ações distintas daquelas que tomaria no caso de possuí-los, assim como instituirá benefícios não salariais em maior proporção.

É possível visualizar nas afirmações de Bialoskorski Neto (2010) e de Zylbersztajn (1994) a importância das questões de relacionamento nas cooperativas. Para se evitar esse conflito intrínseco deste modelo organizacional é preciso se estabelecer uma comunicação ampla e transparente entre as partes. É neste sentido que se destaca a proposta de Matos (2009), quando defendeu o conceito de “comunicação cívica”, que pode ser traduzida como o diálogo e o entendimento entre as partes envolvidas, visando o fortalecimento do capital social, uma questão em debate no ambiente público e também nas cooperativas.

Neste entendimento proposto por Matos (2009) os traços culturais estabelecidos assumem fundamental importância, pois são questões que influenciam positiva ou negativamente esse processo. Especificamente os traços culturais de “distância de poder”

[3] Portal do Cooperativismo Financeiro. Disponível em: http://cooperativismodecredito.coop.br/2017/05/conheca-a-distribuicao-e- numeros-de-unidades-de-atendimento-das-cooperativas-de-credito-no-brasil/ . Acesso em 28.12.2017

e “individualismo”, definidos por Hofstede (2001), podem indicar a predisposição à participação e ao envolvimento destes atores em uma estrutura associacionista, como é o caso das cooperativas. Portanto, apurar e avaliar as predisposições dos indivíduos baseados em sua forma de pensar e agir pode contribuir com o melhor desempenho da comunicação e com o fortalecimento da relação cooperativa-associado. Entende-se que, todas as vezes que um associado de uma cooperativa sente-se ouvido e participante em momentos decisórios para o grupo, aumenta também o sentimento de pertencimento, baseado na confiança.

Assim, a proposta este artigo é verificar se os traços culturais de individualismo e de distância de poder propostos por Hofstede (1991) influenciam no modelo de comunicação estabelecido nas instituições cooperativas, procurando identificar as melhores práticas no sentido de promover maior envolvimento do associado em relação à sua cooperativa. O artigo está estruturado em quatro sessões: (i) referencial teórico sobre cooperativismo, cultura e comunicação; (ii) metodologia estabelecida para pesquisa; (iii) apresentação dos resultados e (iv) considerações finais.

Os desafios do cooperativismo no mundo globalizado

Se as 300 maiores cooperativas do mundo fossem um país, este seria a nona maior economia do planeta (OCB, 2018). Esses dados ratificam a importância deste segmento que encontrou nas transformações e exigências econômicas mundiais, as condições de desenvolvimento em áreas diversas, como agropecuária, trabalho, crédito, seguro, saúde, habitação e consumo. Entretanto, o cooperativismo vive um conflito característico de sua estrutura, com dimensões distintas, dependendo do ramo de atividade em que atua e de características específicas de seus sócios, incluindo, aqui, cultura, hábitos e costumes. A renda dos cooperados não está diretamente vinculada aos resultados operacionais da Cooperativa, identificados como “sobras”[4], mas, sim, à venda do seu produto ou serviço por meio da estrutura cooperativista. Assim, o seu foco de interesse, mesmo que erroneamente, está no campo individual e não no coletivo. Isso justifica, em muitos casos, o desinteresse dos cooperados nas questões administrativas da cooperativa.

A questão cultural também já é fonte de preocupação de pesquisadores como

[4] “Sobra” é o termo usado pelo sistema cooperativo para identificar os resultados operacionais da organização, que é distribuída aos cooperados, ao final de cada exercício fiscal. Quanto é negativo é chamado de “perdas”, que também são rateadas entre os associados.

Bialoskorski (2004), que abordou o tema em sua tese de Livre Docência e discutiu o direito de propriedade dos cooperados, que, na visão do autor, por não ser bem definido, possibilita a existência de direitos residuais à influência. Isso em função do envolvimento emocional entre o cooperado e a organização cooperativa, que acaba por gerar contratos relacionais e informais que, de um lado, podem minimizar custos de transação e serem considerados como um incentivo contratual à participação, mas, de outro, também traz problemas, advindos, por exemplo, de uma questão cultural clássica do brasileiro, que é o personalismo e a distância de poder. Ou seja, quem tem mais poder ou é amigo do diretor – participa da mesma política – acaba tendo mais direitos que os outros cooperados, o que nem sempre é condizente com as questões legais.

A gestão cooperativista é diferenciada por todas as suas particularidades e, principalmente, em função de sua identidade. Davis e Donaldson (2000, *apud* Davis e Bialoskorski, 2010, p. 19) identificaram sete princípios que, segundo eles, são os elementos que distinguem a gestão cooperativista: (i) Pluralismo; (ii) Mutualidade; (iii) Autonomia individual; (iv) Justiça distributiva; (v) Justiça natural; (vi) Ações centradas nas pessoas; e (vii) O trabalho e seus papéis múltiplos. Segundo os autores, uma prática de gestão pautada nesses sete princípios, com toda sua estrutura voltada para seus membros e guiada pela identidade e propósitos cooperativistas, "tem mais chance de mobilizar o talento e as ideias criativas de seus clientes, fornecedores e funcionários para assegurar uma vantagem competitiva no mercado de trabalho" (DAVIS e BIALOSKORSKI, 2010, p. 20). Ressaltam, também, que a qualidade da informação e a acessibilidade são fatores cruciais para garantir o sucesso do empreendimento, mas advertem que é fundamental compartilhar cultura e valores, pois, na ausência desses fatores, "nenhuma informação será confiável" (Ibidem).

A manutenção da identidade do cooperativismo frente à necessidade de buscar formas mais competitivas para se desenvolver também é preocupação de Cançado, Souza e Pereira (2014). Os autores apresentaram um estudo em que destacam que, para que haja o desenvolvimento sem perda de identidade, é fundamental que se amplie a cultura da cooperação entre os cooperados, mas frisam que isso depende também de se colocar em prática o princípio da educação e formação cooperativista e sua dependência da boa comunicação. Para eles,

> (...) isso demanda a aplicação do princípio da Educação, Formação e Informação que sofre com o problema da comunicação. Assim, a comunicação tal como realizada hoje (os canais existem e são usados) não está surtindo o efeito desejado. O apelo à participação e à tomada de maiores

> responsabilidades em relação à cooperativa soa estranho para quem não conhece o funcionamento dessas organizações. (CANÇADO, SOUZA e PEREIRA, 2014, p.70)

Os autores sugerem que um bom começo seria rever o processo de comunicação, trabalhando no sentido de "sensibilizar esse público da mensagem a ser apresentada" (ibidem). Ressaltam que não é uma tarefa fácil, mas deve ser realizada, sob pena de haver uma aproximação entre o sistema cooperativo e o mercado pelo "próprio desconhecimento de outras possibilidades relacionadas à natureza da organização cooperativa". Destacando a importância da comunicação, reforça-se, aqui, a necessidade de conhecer melhor a cultura dos públicos que formam a cooperativa – cooperados e gestores cooperativos –, a fim de avaliar sua influência no processo de comprometimento e cooperação.

Cultura e seus impactos nas organizações

Estudos sobre cultura chamam a atenção de pesquisadores principalmente em função da própria diversidade que a caracteriza. Trata-se de um tema importante, pois, conforme atestado por diversos autores (TANURE, 2005; SCHEIN, 2009; SMIRCICH, 1983), interfere diretamente nas relações socioeconômicas, políticas e organizacionais. Ferrari (2011, p. 145) destaca que "cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre sua definição".

É neste cenário de múltiplas influências que estão inseridas as organizações, que são constituídas por pessoas que agem, pensam e sentem de forma diferente. Nas organizações cooperativas, as questões culturais e relacionais são ainda mais evidentes, porque "alguns dos membros de uma comunidade específica conhecem a árvore familiar, parentes, pais, avós, bem como o comportamento passado e as possíveis necessidades sociais no futuro" (BIALOSKORSKI, 2004, p. 64). Dependendo da forma como essas relações são trabalhadas, podem "criar sólidas e fortes bases sociais" que geram o capital social, mas podem também intensificar os problemas advindos do personalismo e da distância de poder, enraizados na cultura brasileira. "As cooperativas têm uma forma de arquitetura organizacional particular, uma lógica contratual específica e, assim, as relações entre a organização e seus cooperados também é imersa em valores individuais e na cultura da sociedade" (Ibidem).

As dimensões de Hofstede: traços culturais que influenciam o ambiente organizacional

No final dos anos setenta, Geert Hofstede desenvolveu um estudo na *International Business Machine (*IBM) e examinou a diferença de valores nessa empresa em mais de sessenta países, entre eles, o Brasil. Sua amostra contou com mais de 160 mil pessoas. Esse mesmo questionário foi adaptado no decorrer do tempo por Hofstede e reaplicado em mais alguns países, ampliando a amostra. Tanure (2005) traduziu e adaptou o instrumento de pesquisa para o Brasil e para outros países da América Latina e fez uma análise comparativa com o estudo anterior, apontando a evolução dos dados.

No desenvolvimento de seu trabalho, entretanto, o pesquisador admite que o agrupamento cultural por nacionalidade deva ser utilizado com prudência. Hofstede acrescenta que o critério da nacionalidade é de utilização prática na medida em que as nações fornecem dados estatísticos quantitativos sobre as suas populações, que raramente estão disponíveis para sociedades orgânicas homogêneas (1991, p.27-28), questão por ele justifica em função da rotina de se apurar informações em âmbito nacional. Porém, indica que, na medida do possível, seria importante classificar os dados por grupos regionais, étnicos ou linguísticos.

Em seu primeiro trabalho, o pesquisador identificou quatro dimensões culturais e, posteriormente, acrescentou uma quinta. As dimensões identificadas por Hofstede (1991) são: a) a distância de poder; b) o grau de individualismo ou de coletivismo; c) o grau de masculinidade ou feminilidade; d) a necessidade de controlar as incertezas; e) a orientação a longo ou curto prazo. Recentemente, em 2010, acrescentou a sexta dimensão: indulgência *versus* restrição, que ainda não conta com a tradução do questionário testada para o português, com a validação de Hofstede. Neste artigo, buscou-se apurar traços culturais dos associados de cooperativas a partir de duas das seis dimensões estudadas pelo autor: “distância de poder” e “individualismo x coletivismo”. A escolha se justificou por serem estas as características culturais que, a princípio, mais influenciam organizações de cunho associacionistas.

A primeira dimensão de Hofstede (1991), distância de poder, refere-se à forma como o poder está estabelecido e à maneira como as pessoas lidam com o fato de que existe desigualdade entre elas. É a forma como aceitam (ou não) e esperam distribuições desiguais de poder. Em países com maior distância hierárquica não existem diferenças

significativas entre populações com ocupações diferentes, pois esse valor já está enraizado. Em culturas com baixa distância de poder, a dependência dos subordinados em relação aos seus gestores é limitada; a relação é de interdependência (e não de dependência) entre os líderes e liderados, adotando-se uma liderança mais consultiva. Nessas culturas, a hierarquia é apenas uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência e a diferença salarial tende a ser menor. Nas sociedades com índices mais elevados, os subordinados são mais dependentes de seus gestores, raramente os contradizem abertamente e consideram-se diferentes por natureza. As empresas centralizam o poder e esperam que os subordinados cumpram as ordens.

Nos estudos de Hofstede (1991), e, posteriormente, confirmado por Tanure (2005), o Brasil apresenta um índice alto de hierarquia. Considerando a questão regional, identificada por Tanure (2005, p. 43), São Paulo, o estado mais rico do país, é o que apresenta o índice distância de poder mais baixo e nos estados do Ceará e Pernambuco estão os índices mais altos, uma herança da cultura coronelista, tão presente na região.

Individualismo *versus* Coletivismo é a segunda dimensão indicada por Hofstede (1991) utilizada neste estudo e caracteriza a natureza das ligações que os indivíduos constroem em uma sociedade. Na maioria das sociedades, o interesse do grupo prevalece sobre o do indivíduo: são as sociedades coletivistas. As pessoas são integradas em grupos fortes e coesos, com um sistema de lealdade inquestionável. Quando a relação é inversa, ou seja, o interesse do indivíduo prevalece sobre o do grupo, têm-se as sociedades individualistas. Nessas sociedades a família é formada apenas pelo núcleo – pai, mãe e filhos –, enquanto nas sociedades coletivistas, a família é estendida a avós, primos, tios e até funcionários da casa (HOFSTEDE, 1991).

Vários pesquisadores defendem o ponto de vista de que o universalismo é uma característica da modernização, de culturas mais complexas e desenvolvidas. Por outro lado, o particularismo é uma característica de comunidades menores, nas quais todos se conhecem pessoalmente.

O coletivismo no Brasil é centrado no personalismo, o que torna essas ligações muito mais fortes que em muitos países ocidentais, como nos Estados Unidos. Tanure (2005, p. 55) destaca que essa característica influencia fortemente o jeito brasileiro de administrar, marcado pela mediação entre o coletivismo e o individualismo. Em culturas coletivistas, as relações entre as pessoas tendem a ser mais harmoniosas e fortes, ainda que, para isso, seja necessário evitarem-se conflitos. A relação entre chefe e subordinado é vista numa

perspectiva moral, podendo parecer uma extensão da família, com obrigações mútuas: proteção em troca de lealdade (HOFSTEDE, 1991). Questões econômicas do país também devem ser levadas em consideração. Hofstede correlaciona o nível de riqueza ao nível de individualismo: os países mais pobres têm índices mais baixos de individualismo, demonstrando que existe uma correlação negativa entre individualismo e distância de poder. Países com menor distância hierárquica tendem a ser mais individualistas. Nos negócios feitos em culturas coletivistas, é importante a construção da confiança e de relacionamentos duradouros.

A comunicação excelente a partir da visão de Grunig

Apesar das funções de Relações Públicas estarem bem definidas no âmbito legal e institucional, elas ainda são marcadas por diferentes conceitos. Grunig e Hunt (1984) foram os primeiros a definir os modelos de práticas de Relações Públicas e que correspondem a quatro formas típicas de entender a natureza e o propósito da atividade. Posteriormente, a partir de 1985, Grunig coordenou um estudo que contou com o apoio de seis pesquisadores *seniors* e uma centena de outros especialistas. Teve a duração de mais de dez anos, período no qual 327 organizações nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido formaram a amostra para a pesquisa. O objetivo do estudo foi identificar como as organizações trabalhavam as Relações Públicas em busca da excelência e quais as práticas com maior probabilidade de contribuir com a eficiência organizacional. A pesquisa resultou na Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas, integrando a maioria dos estudos desenvolvidos até então. Porém, Grunig e seus colaboradores deixam claro que o objetivo da pesquisa não era impor uma teoria única de relações públicas, mas “tentar a união das teorias complementares e as concorrentes de forma que respondessem questões e solucionassem problemas relevantes para a maioria dos profissionais e estudiosos de relações Públicas” (GRUNIG, 2009 apud GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2009, p. 36).

Entre as contribuições do Estudo de Excelência, a pesquisa identificou dez princípios genéricos de Relações Públicas excelentes que ajudam a medir a boa prática dos relacionamentos com os seus públicos de interesse. Cada um destes princípios representa uma importante tendência na prática das Relações Públicas excelente, pelo menos nos três países pesquisados. Mas os autores acreditam que esses princípios podem ser estendidos a outros países, a partir de uma adaptação aos contextos culturais, políticos, econômicos

e organizacionais.

Os princípios foram agrupados em sete categorias, que representam as principais áreas de estudo e práticas das atividades. Para esse estudo foram selecionadas três variáveis para sustentar a análise da comunicação, a saber:

1. “Empoderamento” da função de Relações Públicas – trata-se do reconhecimento da capacidade do profissional de RP em, por meio de uma função gerencial, contribuir com a eficácia da organização.
2. Modelo de Relações Públicas – a partir dos modelos desenvolvidos por Grunig e Hunt (1984), o Estudo de Excelência faz três proposições específicas, baseadas no modelo simétrico: (i) o departamento de Relações Públicas e a coalização dominante compartilham a visão geral de que o departamento de comunicação deveria refletir o modelo de Relações Públicas simétrico de mão dupla, ou de motivos mistos. (ii) programas de Relações Públicas desenvolvidos para públicos específicos são baseados no modelo simétrico ou de motivação mista. (iii) o alto executivo de Relações Públicas, ou outro da unidade de Relações Públicas, deve ter o conhecimento necessário para o modelo simétrico de mão dupla, ou então a função de comunicação não terá o potencial para exercer esse modelo de excelência.
3. O contexto organizacional de Relações Públicas excelentes – considera que o gênero e o poder da coalizão dominante predizem o comportamento organizacional, em geral, e a prática de Relações Públicas, em particular. E definem cinco preposições teóricas de análise: (i) cultura organizacional participativa ao invés de autoritária; (ii) sistema simétrico de comunicação interna; (iii) estruturas orgânicas ao invés de mecânicas; (iv) programas que igualam as oportunidades para homens e mulheres e minorias. (v) alta satisfação no trabalho entre funcionários.

O Estudo de Excelência, além de contribuir com questões pragmáticas da gestão das Relações Públicas, alavancou também uma série de estudos que vem contribuindo para o desenvolvimento das Relações Públicas no mundo.

Procedimentos metodológicos

Adotou-se o estudo de casos múltiplos, definido por Yin (2015) indicado quando se propõe estudar temas contemporâneos (e não históricos), com questões de pesquisa que

buscam responder “como” ou “porque”. Optou-se por trabalhar com estudos de casos múltiplos que, para Yin (2015), proporcionam ao pesquisador uma evidência mais vigorosa, e, portanto, são vistos como mais robustos que os estudos de caso único. Foram selecionadas quatro cooperativas, sendo duas agropecuárias e duas de crédito, por representarem os dois maiores ramos cooperativos do Brasil (OCB, 2017).

A cooperativa de crédito C1 está localizada no interior de Minas Gerais. Com 26 anos de existência, foi responsável pelo fortalecimento da região como produtora de café e do famoso queijo Canastra. A Cooperativa de crédito C2 está localizada no estado de São Paulo tem o perfil de cooperado fechado exclusivamente para profissionais de saúde. No ramo agropecuário, participaram do estudo duas cooperativas localizadas no estado de São Paulo. A A1 nasceu no final da década de 1940 e é conhecida como o maior centro de produção e comercialização de flores e plantas de América Latina. Já a cooperativa agroindustrial A2 atua principalmente no segmento de cana de açúcar e trabalha na venda de insumos, assistência técnica, identificação e implantação de novas tecnologias para a sustentabilidade da produção, além de atuar no mercado do amendoim, desde a semente à comercialização e a venda de produtos no varejo.

Foi estabelecido um protocolo de estudo que incluiu três fases: (i) análise documental; (ii) pesquisa em profundidade com lideranças da cooperativa (presidente, diretor superintendente e profissional responsável pela comunicação) e pesquisa com cooperados. Reforça-se o caráter de sondagem, que tem como proposta identificar tendências de comportamento sem pretender, entretanto, ser conclusiva. Para análise das diferenças culturais existentes entre os associados das quatro cooperativas estudadas, foi utilizado como instrumento o questionário *Values Survey Module* 2013 (VSM-2013), desenvolvido por Geert Hofstede. É importante ressaltar que, do VSM 94 para o VSM 2013, foram feitas adaptações e aprimoramentos, tanto no questionário, que ficou menor, como também na fórmula para cálculos dos índices. Os dados atuais nos permitem comparar as cooperativas entre si, mas não é possível compará-las com estudos anteriores.

Principais resultados

É interessante destacar que, mesmo em estruturas coletivistas como são as cooperativas, que têm princípios fundamentados na democracia e na igualdade, a distância de poder também aparece com níveis diferentes de intensidade. Entendendo melhor esse processo, identificou-se que a cooperativa C2 apresentou os índices mais altos em ambas

as dimensões (IDV = 50,00 e PDI = 58,75)[5]. Trata-se de uma cooperativa formada por profissionais da área da saúde, sendo a grande maioria médicos e dentistas, com estudos de pós-graduação. Hofstede (1991) correlacionou o nível de riqueza ao nível de individualismo, ou seja, pode-se entender que os associados desta cooperativa são profissionais melhor remunerados e que alcançam naturalmente um lugar de destaque na sociedade, justificando também a distância de poder encontrada nesta organização. É importante destacar que esses dados não coincidem com os apontamentos de Hofstede, que afirmou que existe uma correlação negativa entre individualismo e distância de poder, ou seja, populações com menor distância hierárquica tendem a ser mais individualistas, o que não foi confirmado neste estudo. Este fato coloca em atenção cuidados a serem tomados na aplicação da teoria de Hofstede (2001; 2010), cujos resultados não podem ser generalizados e que dependem do perfil cultural local.

Na cooperativa C1, os índices de individualismo e distância de poder também foram mais altos que nas cooperativas agropecuárias (IDV = 43,23 e PDI = 45,81), e a justificativa está na cultura local. Vários pesquisadores defendem o ponto de vista de que o universalismo (coletivismo) é uma característica da modernização, de culturas mais complexas e desenvolvidas. Por outro lado, o particularismo é uma característica de comunidades menores, nas quais todos se conhecem pessoalmente, que é o caso da cooperativa C1. Como todos se conhecem, as relações passam as ser personalistas, ou, como define Tanure (2005), caracterizam-se pelo coletivismo centrado no personalismo.

As cooperativas A1 e A2 apresentaram índices de individualismo muito similares, bem mais baixos que na C1 e C2 [(A1= IDV = 22,00 e PDI = 35,33) e (A2 = IDV = 26,67 e PDI = 25,00)]. Entretanto, os índices apurados de distância de poder foram mais baixos na A2 que na A1, e a justificativa também está nas características locais. Os associados respondentes da A2 apresentaram alto nível de instrução e a maioria ocupava (ou já ocupou) cargos administrativos na cooperativa, ou seja, eram (ou foram) detentores de poder. Assim, por serem “iguais”, apresentam baixos índices de distância de poder nas relações da organização, mesmo que atualmente ocupem cargos hierarquicamente diferentes. Já a A1 foi a que apresentou os índices mais baixos de individualismo entre as quatro cooperativas pesquisadas, mas, com índices intermediários na dimensão “distância de poder”. E, não por acaso, foi também a cooperativa que apresentou os mais altos índices de participação dos cooperados em assembleias – entre 25% e 30%, segundo dados

[5] IDV = Índice de Individualismo. PDI = Índice de distância de Poder.

oficiais da cooperativa. Ou seja, pode-se concluir que existe uma relação positiva entre os traços coletivistas e maior participação do associado no empreendimento cooperativo.

Para entender melhor o processo de participação dos associados no seu empreendimento cooperativo, foi questionado aos cooperados se eles costumavam participar das assembleias, que são reuniões nas quais se decide todos os projetos estratégicos da organização e quais são os motivos que os levavam a participar (ou não).

Um dado que chamou a atenção é que entre os 15 respondentes da C2, 14 (88%) assumem que não participam e nem têm interesse em participar das assembleias. Na C1, essa proporção é um pouco menor, mas também significante: 14/31 respondentes, ou seja, 45% não participam de assembleias. Nas cooperativas agropecuárias o interesse e a participação são bem maiores. Neste ponto destaca-se o papel da comunicação no processo de envolvimento dos cooperados nas estruturas de administração e, por isso, foi questionado aos associados se eles se consideram pessoas bem informadas sobre a sua cooperativa e, novamente, nota-se a diferença entre os segmentos crédito e agropecuário. Os dados dos respondentes das cooperativas A1 e A2 são semelhantes e se dizem conhecedores “o suficiente” dos negócios da cooperativa. Em contrapartida, 13 dos 16 respondentes (82%) da C2 se consideraram pouco ou nada informados. Já na C1, a maioria disse estar “mais ou menos informado”. Essa mesma linha de pensamento acompanha também o conhecimento para a tomada de decisões: os cooperados das cooperativas agrícolas sentem-se mais preparados para a tomada de decisões do que nas cooperativas de crédito e, portanto, aptos a participar mais da cooperativa.

Os dados apurado coincidem com os levantamentos feitos junto às lideranças sobre como a comunicação é vista e trabalhada em cada uma das organizações. Nota-se que nas cooperativas agropecuárias existe preocupação com a comunicação e, por meio de estratégias diferentes, trabalham para manter o cooperado próximo da cooperativa. O destaque fica com a cooperativa A2 que uniu o processo de descentralização da governança com a descentralização da comunicação. Cada um dos núcleos de negócios passou a atuar como agentes de comunicação e os seus respectivos coordenadores fazem parte do Conselho de Comunicação da Cooperativa. Este conselho define pautas para o informativo mensal, para as newsletters, além de também viabilizar os eventos promovidos por cada um dos núcleo de negócio.

A Cooperativa A1 não conta com a estrutura de descentralização de gestão formalizada, como no caso da A2, mas mantém grupos de produtos que, na prática,

cumprem boa parte do que é feito pelos núcleos de desenvolvimento de negócios da cooperativa A1. Outra questão importante é que esta cooperativa investe e se destaca positivamente pelos projetos voltados para o negócio da cooperativa envolvendo os associados. Entre as quatro cooperativas participantes deste estudo, a cooperativa A1 foi a que apresentou os melhores índices de participação efetiva (apresentado em documentos) do cooperado nas assembleias: entre 25% e 30%, o que demonstra níveis mais elevados de conscientização do cooperado em relação ao seu papel na organização, ratificando o efeito positivo da comunicação no envolvimento dos associados.

A cooperativa C1 investe na comunicação informal, desenvolvida principalmente por meio de projetos e eventos junto à comunidade, priorizando a educação, mas não mantém canais formais de comunicação com os cooperados. A cooperativa C2 entende que pelo perfil de seu associado (um profissional que não tem tempo) não é necessário investir em comunicação. Para eles o mais importante é acomunicação boca a boca e, não por coincidência, tem os cooperados menos interessados em participar da estrutura cooperativista.

Considerações finais

A pesquisa apresentada neste artigo verificou as relações de poder instaladas no sistema cooperativo a partir da identificação da cultura que, conforme descreve Ferrari (2016), é o cimento que sustenta e organiza os relacionamentos entre os indivíduos que formam a organização. Entender como essas relações acontecem consiste numa etapa fundamental para avançar e obter êxito nas estratégias comunicacionais e de relacionamentos em cooperativas.

Por meio das dimensões “distância de poder” e “individualismo” (Hofstede, 2001, 2010), verificadas neste estudo, foi possível ratificar que as diferenças nos traços culturais influenciam no desempenho da cooperativa e devem ser identificados, a fim de permitir a proposição de estratégias mais assertivas de comunicação. As cooperativas que apresentaram os índices mais altos nas duas variáveis foram aquelas nas quais os associados se mostraram menos dispostos a participar nas esferas de decisão de suas cooperativas, o que nos permite concluir que quanto mais altos os índices de individualismo e a distância de poder, mais distantes também ficam os associados de sua cooperativa. O conhecimento desta característica cultural permite ao gestor de comunicação propor estratégias diferenciadas para trabalhar essa aproximação.

O contrário também foi constatado, pois as cooperativas A1 e A2, que investem em comunicação, alcançaram índices melhores de participação dos associados, o que nos permite concluir que o investimento em uma comunicação assertiva retorna em maior participação do cooperado no empreendimento cooperativista. Assim, a partir da análise desenvolvida nas quatro cooperativas, ratifica-se que a comunicação influencia nos níveis de envolvimento do cooperado em relação à sua cooperativa, e que a assertividade desta comunicação depende de estudos para interpretar corretamente os traços culturais de seus associados. As cooperativas com altos índices de distância de poder e de individualismo, por exemplo, exigem uma comunicação mais voltada para a sensibilização dos associados quanto ao projeto cooperativo, sob pena de aproximação entre o sistema cooperativo e o mercado pelo "próprio desconhecimento de outras possibilidades relacionadas à natureza da organização cooperativa", como foi destacado por Cançado, Souza e Pereira (2014, p. 70).

A prática da comunicação excelente, defendida por Grunig (1984), está presente em duas das quatro cooperativas analisadas mediante a comunicação simétrica e de mão dupla. Uma dela não considera importante o investimento em comunicação e não por acaso, entre as organizações pesquisadas, foi a que apresentou os cooperados menos envolvidos nas questões da cooperativa, tanto em nível de tomada de decisões (não tem interesse em participar de assembleias) como também no compromisso em manter seus investimentos e negócios financeiros na cooperativa. Neste caso pode-se supor que o desconhecimento e a falta de sensibilização quanto aos resultados que a união dos associados pode trazer para a cooperativa e para todos os seus associados é um fator chave neste processo.

Os desafios do mundo cooperativo trazem novas reflexões às instituições e aos pesquisadores. Nesta artigo foram apresentadas e ratificadas as interfaces entre cultura e comunicação no fortalecimento envolvimento dos associados que formam o capital social almejado pelo sistema cooperativo. Comprova-se também que a prática da comunicação excelente defendida por Grunig (1984) contribui para o fortalecimento dos vínculos entre os associados e as cooperativas, mas a eficiência neste relacionamento acontece quando se conhece e se leva em consideração os traços culturais deste público. Embora traga várias possibilidades de reflexão, este estudo apresenta, como fator limitador, o fato de estar restrito a quatro cooperativas. Portanto, é importante continuar se debruçando sobre questões abordadas, inclusive com outras metodologias de pesquisa, é fundamental.

Referências

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia das organizações cooperativas:** uma análise da influência da cultura e das instituições. 2004, 178f. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2004.

_____. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CANÇADO, A.C., SOUZA, M.F.A. PEREIRA, J.R. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas** - RGC - Santa Maria, RS, Vol. 01, N° 02, 2° Sem. 2014.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. In: **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa** . Vol. 5, nº 01, janeiro/junho, 2010.

FERRARI, M. A. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, M.M.K. **Relações Públicas** – Histórias, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas**.** São Paulo: Saraiva, 2009. p.243-262.

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE-eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

GRUNIG, J.E. (ed). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James. E., FERRARI, Maria. A., FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamentos - 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture Consequences** – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Second Edition. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

_____. **Culturas e organizações:** compreendendo a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.

HOFSTEDE, G. MINKOV, M. **VSM 2013 values survey module 2013. Manual**. Disponível em: http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/. Acesso em 06 jun. 2017.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA). Disponível em www.ica.coop. Acesso em 14 mar. 2015.

MATOS, H**. Capital social e comunicação:** interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp /. Acesso em 20 dez. 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (OCESP). Disponível em: http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/default.asp . Acesso em 06 nov. 2005.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE FINANCEIRO. História do cooperativismo de crédito no Brasil. Disponível em: http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia- no-brasil/ . Acesso em 28 dez. 2017.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SMIRCICH, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quaterly,** v.28, n.3, p.339-358, sept 1983.

TANURE, Betânia. **Gestão a Brasileira**: Somos ou Não Diferentes? Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.142p.

WORLD CO-OPERATIVE MONITOR. **Exploring the Co-Operative Economy**, Report, 2014. Disponível em: http://www.euricse.eu/en/worldcooperativemonitor. Acesso em 21 dez. 2014.

ZYLBERSTAJN, Décio. **Organização de Cooperativas:** desafios e tendências. In: Revista de Administração, São Paulo v.29, n.3, p.23-32, julho/setembro 1994.

A TECNOLOGIA E O MODELO DE COMUNICAÇÃO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFG

Rose Mendes da Silva[1]

Maria Francisca Magalhães Nogueira[2]

Resumo

Este artigo é um recorte da dissertação defendida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Goiás (UFG), na linha Mídia e Cultura, que aborda o processo de comunicação nas bibliotecas da instituição, tratada como uma organização dentro de outra organização maior. O aspecto que se ressalta aqui é o que envolve comunicação pública, estratégias e uso da tecnologia para alcançar os públicos-alvo com a apresentação de alguns dados coletados na pesquisa empreendida.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação organizacional; Biblioteca.

Introdução

Este artigo é um recorte da dissertação defendida no Mestrado em Comunicação da Universidade Federal de Goiás (UFG), cuja pesquisa foi realizada no âmbito da Biblioteca Central do Sistema de Bibliotecas da instituição (Sibi/UFG). Na pesquisa se propôs, como temática, analisar a comunicação emitida pelo Sibi/UFG em sua cultura organizacional e também no âmbito da cultura onde ele, o Sibi, está inserido, que é a da UFG – a organização maior que o contém[3].

A análise da comunicação foi feita em dois níveis nesta pesquisa – em relação ao Sibi (seus colaboradores) e à UFG (estudantes e servidores da instituição que são usuários das bibliotecas) visando compreender as várias facetas do processo. A forma dialógica de tratá-las se deve à necessidade de captar a comunicação como um mundo que fez, que faz

[1] Mestre em Comunicação pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Graduada em Jornalismo (1995) e em Biblioteconomia (2012) pela UFG.
[2] Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Docente do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás.
[3] O trabalho completo pode ser visto na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFG (BDTD/UFG), no endereço: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/>.

e que faça sentido à medida que se transforma e se reinventa no seio da cultura do Sibi/UFG (MORIN, 2005).

À época do início dos estudos do mestrado o Sibi/UFG era composto por oito unidades instaladas em Goiânia e em outros três municípios no interior do Estado[4]. Para que a pesquisa empírica fosse possível, optou-se por observar, como parâmetro e representação do todo do Sibi, três setores na Biblioteca Central: a Seção de Referência, a Gerência de Circulação e o Setor de Comunicação – emissores diretos e indiretos de informações que são de interesse direto da comunidade UFG. Levou-se em conta o fato de que a Biblioteca Central é a maior das unidades do Sibi/UFG, a que recebe mais usuários e a que tem mais funcionários. Além do mais, a Referência e a Circulação são os setores que atendem as principais necessidades dos públicos que buscam a biblioteca. Os dois setores são o que se pode chamar de 'centro nervoso' da biblioteca.

Estudar o processo de comunicação na organização biblioteca é uma forma de contribuir para sua melhoria e para a melhoria da relação com os usuários, como preconiza Silveira (1987). Mas também de apontar caminhos. Principalmente quando se tem em vista a ausência, no Brasil, de estudos específicos sobre o processo de comunicação em bibliotecas. Este é uma das razões, aliás, que motivaram a realização deste projeto, juntamente ao interesse em aprofundar na temática, que é bastante nova em ambas as áreas envolvidas, a Comunicação e a Biblioteconomia. E foi neste sentido que a efetivação do projeto proposto se deu na busca por aprofundar o conhecimento acerca do modelo de comunicação do Sibi/UFG – local onde a atividade já existe há cerca de 20 anos materializada em uma Assessoria de Comunicação que é dedicada à comunicação das bibliotecas da UFG com seus públicos-alvo.

A comunicação do Sibi/UFG foi analisada de um ponto de vista multidimensional. Observou-se a complexidade presente no campo investigado e também no Sistema de Bibliotecas em si, pois, como afirma Morin (2005), tudo está em relação dialógica, recursiva e hologramática – sendo estes três dos pilares dos estudos de Edgar Morin acerca do pensamento complexo. A partir das ideias de Morin (2005) sobre a complexidade se considerou, ao longo do trabalho, que tanto o processo de comunicação quanto a cultura do Sibi/UFG estão *in fieri*. O que significa dizer que ambos não estão prontos e acabados, mas sim em processo de construção, interagindo de forma contínua e permanente.

[4] Hoje já são dez unidades, com a previsão de instalação de mais uma em breve.

Estratégias de comunicação na biblioteca

As bibliotecas universitárias, no geral, atendem a um público bastante diversificado – que vai desde o estudante de graduação de cursos presenciais e de Ensino à Distância (EAD) até pós-doutores, incluindo também a comunidade em geral, que, geralmente, também pode utilizar os espaços e os acervos destas bibliotecas, dentro de algumas limitações. Na UFG não é diferente.

Os serviços prestados por uma biblioteca universitária possuem características peculiares por estarem dissociadas de um bem tangível, mas que, nem por isso deixa de ser um bem: a informação. Além de ter sentido real, a informação é um bem que proporciona utilidade, que é insumo de produção no meio organizacional e que deve estar, portanto, ao alcance de todos. As atividades básicas das bibliotecas – como aquisição de material informacional, processamento e disponibilização deste material e atendimento aos usuários – objetivam, em última instância, comunicar o conhecimento, o qual é baseado em informação.

Assim, é preciso que a biblioteca estabeleça, cada vez mais, um processo contínuo de interação e ajustamento de interesses entre suas necessidades de funcionamento e as demandas de seus públicos. Diante deste argumento, acredita-se ser necessário um trabalho de comunicação constante, contínuo e planejado da organização biblioteca. O descuido com a comunicação na biblioteca pode levar, entre outras coisas, à subutilização daquilo que é colocado à disposição dos usuários pelo simples desconhecimento por parte dos principais interessados.

Promover o acesso a serviços e produtos em informação é o objetivo primordial, quiçá, principal, do Sibi/UFG. E este objetivo visa, em todo caso, atender as necessidades e expectativas da comunidade UFG em sua estrutura, que não é simples, pois a instituição é composta por vários câmpus, sendo que cada um tem necessidades e expectativas próprias. Neste sentido, em termos de comunicação, o trabalho deve ser realizado não somente para divulgar os produtos e serviços ofertados pelas bibliotecas do Sibi/UFG, mas também para incentivar seu uso e, ao mesmo tempo, detectar novas necessidades e expectativas. Os produtos e serviços ora ofertados pelas bibliotecas já existem no sentido de atender necessidades anteriormente detectadas. À medida que a UFG se reorganiza para atender aos interesses de seus públicos, seus movimentos se refletem nas bibliotecas,

as quais também têm que se reorganizar para, assim, realizar aquilo que o Sibi/UFG propõe em sua missão – em um movimento recursivo e dialógico.

Refletir sobre a comunicação do Sibi/UFG permitiu observar, entre outras coisas, que a organização Sistema de Bibliotecas da UFG, na pesquisa representada pela Biblioteca Central, possui um modelo de comunicação próprio, no qual a cultura da instituição é expressa através da comunicação que ela emite aos diversos públicos. Por isto a importância de se compreender a cultura da instituição. Morin (2000) orientou o entendimento da análise da cultura do Sibi/UFG a partir da compreensão de que ela se constitui em um patrimônio de saberes, crenças, conhecimentos e mitos adquiridos e transmissíveis. Deste modo, é a cultura que fornece os conhecimentos, valores, símbolos que orientam e guiam as vidas humanas no âmbito pessoal e no organizacional. Ou seja, ela é coprodutora da realidade que cada um percebe e concebe, e, sendo assim, nossas percepções estão sob o controle também de variáveis culturais.

Deste modo, o modelo de comunicação é baseado em elementos constitutivos da cultura do Sibi /UFG, como sua missão e visão, sua filosofia, seus valores e suas políticas de atendimento. Considerando-se, principalmente, que o Sibi é um órgão de atendimento no âmbito da UFG e que, para tanto, deve estar com sua face voltada para seus usuários, sem, no entanto, deixar de atender ao público interno – que é primordial na consecução dos objetivos do órgão como um todo, bem como da comunicação com os usuários.

Apesar de o Sibi/UFG se organizar a partir de um modelo vertical, ou seja, a partir de princípios hierárquicos, onde há uma tendência à promoção da comunicação verticalizada, observou-se que o processo de comunicação no Sibi/UFG tem tentado emitir uma comunicação mais voltada para as necessidades e interesses de seus públicos.

O modelo de comunicação do Sibi/UFG vem sendo construído desde 1992, quando tiveram início as atividades na Biblioteca Central a partir de um projeto de final de curso de estudantes de graduação. Hoje não é demais afirmar que a comunicação se constitui em um processo no qual todo o Sibi/UFG participa, de forma direta ou indireta, planejada ou não. A organização da informação, o intercâmbio e a integração dos colaboradores e seus públicos – que é a própria comunicação, tem, como objetivo primeiro, levar os usuários internos e externos a conhecer e a obter um adequado acesso aos produtos e serviços disponibilizados.

O trabalho realizado pela Assessoria de Comunicação está incrustado na cultura organizacional do Sibi/UFG, não só fisicamente, materializado com espaço e

equipamentos, mas também, e principalmente, no modo de ‘ser’ da organização. E o modelo de comunicação que vem sendo construído ao longo dos anos sofre influência das pessoas que compõem a organização biblioteca, da instituição em que a biblioteca está inserida, da sociedade da qual esta instituição faz parte e também do *feedback* dos públicos-alvo.

A partir de dados levantados na pesquisa institucional – tais como relatórios e materiais de cunho público – foi possível inferir que a comunicação do Sibi/UFG com seus públicos busca seguir a premissa da democratização da informação, no sentido de que todos devem ter acesso às informações de forma igualitária – seja a informação como insumo, sobre um curso ou um serviço novo, seja a informação materializada nos livros, por exemplo. Este é um dos princípios básicos que regem o funcionamento do Sistema de Bibliotecas da UFG e que, acredita-se, é estendida para alcançar o processo de comunicação.

Na busca por dar acesso às informações a todos os públicos e de forma mais igualitária, observou-se que são utilizados variados meios de comunicação com estratégias diferenciadas para alcançar cada grupo do público-alvo. Por exemplo, para o grupo de colaboradores das bibliotecas ainda funciona muito bem a reunião em pequenos grupos, o comunicado verbal um-a-um pelo coordenador da seção e a distribuição de cartazes em espaços pré-determinados nas bibliotecas – como no elevador, onde há grande circulação. Com os usuários em geral estas estratégias já não os alcançam da forma adequada, seja pela quantidade de sujeitos, seja pela disposição espacial de cada um ou pela heterogeneidade do grupo. Neste caso, a tecnologia é que ajuda no processo de comunicação.

Confiável, acessível, clara, atual e ágil, nesta ordem, foi a classificação dada pelos pesquisados acerca da comunicação do Sibi/UFG no momento da pesquisa. O que indica que o modelo que vem sendo construído no Sibi está caminho certo. Por outro lado, os dados da pesquisa mostraram também que um percentual expressivo de respondentes considerou que o processo da comunicação da biblioteca com os usuários é lento, dado que não pode ser desconsiderado. Sabe-se que não existe perfeição, no entanto, há um ideal que se busca alcançar; mas que também pode nunca vir a sê-lo.

O olhar do usuário e dos colaboradores versus a tecnologia

Com forte influência no *modus operandi* da Assessoria de Comunicação, pode-se dizer que a tecnologia alterou de forma significativa a forma de desenvolver o processo de comunicação com os públicos no âmbito do Sibi/UFG ao longo dos anos. Alcance, profundidade, detalhamento, reprodução e visibilidade são alguns dos termos que podem ser utilizados para se visualizar as mudanças obtidas. Observou-se que o site do Sibi/UFG é um dos principais meios utilizados pela biblioteca para se comunicar com seus públicos justamente pelas características apontadas: tem longo alcance e profundidade, permite detalhamento e grande reprodução, além de dar boa visibilidade à biblioteca e aos seus comunicados.

A internet, em particular, impulsionou o trabalho facilitando o contato com os públicos-alvo, cada vez mais disperso entre os câmpus da UFG. Além das mídias tradicionais − como jornal mural, boletim interno, contato face a face e comunicação administrativa −, o *e-mail*, o site do Sibi/UFG e a rede social Facebook são os meios seguidamente mais utilizados e altamente ligados à tecnologia. Os dois primeiros principalmente, observou-se que são meios imprescindíveis para o processo de comunicação, como se comprovou a partir dos dados coletados na pesquisa empírica. Estes dois permitem alcançar os públicos interno e externo ao Sibi/UFG de forma assíncrona e independentemente de onde eles estejam fisicamente. No entanto, ao mesmo tempo, observou-se que dois dos meios mais tradicionais ainda são muito necessários também, segundo parte do grupo dos colaboradores. São eles: os cartazes e o contato face a face – que, tiveram, cada um, por volta de 70% do número respostas entre parte do grupo de colaboradores, causando certa surpresa. No grupo dos usuários não houve surpresas: os maiores índices de conhecimento e de uso foram mesmo para o *e-mail* e para o site.

Seguindo o que diz Castells (1999), o mundo plugado na grande rede, a internet, flui na velocidade da luz, comunica-se em tempo real e cria novos padrões culturais na sua própria dinâmica. Neste mundo plugado, os negócios e a sociedade estão cada vez mais estruturados em torno de redes, possibilitadas pela revolução das tecnologias – em particular as de comunicação e informação (TICs). Para Lévy (2014), contudo, o virtual não substitui tampouco se opõe ao real, ele multiplica as oportunidades para atualizar o real.

No século 21 as novas tecnologias têm não somente a ver com computador, internet e telefonia móvel, mas principalmente com velocidade, como nos diz Bauman (1999).

Quanto mais capacidade de armazenar informações de forma rápida, e quanto mais veloz for o acesso às informações, melhor é o computador, por exemplo. O mesmo se dá com a internet e com a telefonia móvel. Velocidade, agilidade, prontidão. Tudo à mão em um piscar de olhos.

Mas, a partir dos dados da pesquisa empírica se pôde observar que nem todos se familiarizaram com a tecnologia ao ponto de se dispensar outros meios de comunicação. Indo ao encontro daquilo que Wolton (2010) afirma: a internet não substitui a necessidade de encontros presenciais, amplia-a. Afinal, somos seres sociais, não seres de informação. Para este autor, por haver cada vez mais informação disponível circulando, cada vez mais há incomunicação. Talvez isto explique porque a conversa informal, que é uma forma de contato face a face, ainda está entre os cinco meios mais utilizados para se tomar conhecimento do que é divulgado pela biblioteca.

Considerações

Os resultados da pesquisa com o grupo dos colaboradores mostraram que há muito que se fazer, pois mídias como o comunicado face a face e os avisos impressos ainda são muito necessários, pelo menos no âmbito da Biblioteca Central (BC), onde está concentrada a maior parte dos colaboradores do Sibi/UFG.

Pôde-se inferir, a partir deste resultado da pesquisa, que o processo de interação entre a biblioteca e seus colaboradores via tecnologia não está fechando o círculo, ou seja, não está alcançando o todo do grupo de colaboradores. Ainda há pessoas no grupo que não estão se sentindo integradas aos meios utilizados via tecnologia – por não terem e/ou não gostarem de usar *e-mail*, ou por não saberem como acessar as informações no site da biblioteca, ou mesmo por quererem se manter distante das novas tecnologias. Para alcançar estes colaboradores a estratégia é a de usar os meios de comunicação considerados tradicionais, como o cartaz, o mural, os telefonemas, o contato face a face por meio de reuniões e conversas informais.

Entende-se que a interação na comunicação via tecnologia, quando mobiliza o envio da mensagem que precisa ser comunicada, só faz sentido porque tanto o emissor quanto o receptor são potencialmente capazes e estão interessados em enviar e receber mensagens, ou seja, estão mutuamente envolvidos e em busca de compreensão. Como bem diz Giddens (2005), as novas formas de tecnologia nos possibilitam buscar a interação

a partir de qualquer canto do mundo, no entanto, se não houver o interesse em interagir, e em integrar, a tecnologia não faz muita diferença.

A tecnologia possibilita a interação, facilitando a relação de comunicação. Mas, nem sempre que há interação via tecnologia a integração se efetiva entre as pessoas. A integração exige mais do sujeito, exige que além de conhecer, de estar informado, ele queira agir.

Apesar das maravilhas que se alcançou a partir da interação por meio das ferramentas tecnológicas, como computador e a internet, é preciso levar em conta também que neste tipo de interação se perde o aspecto da comunicação não verbal – tais como expressões faciais e gestos. E que, talvez, este seja um dos motivos pelos quais muitos sujeitos ainda têm reservas quanto a este tipo de interação ou se sintam mais à vontade comunicando face a face.

Talvez isto também explique o porquê de a rede social fazer tanto sucesso, afinal, ela permite um contato mais próximo com o interlocutor, uma sensação de conversa face a face, além de ser altamente dinâmico. À época da pesquisa, em termos de mídias via tecnologia, eram utilizados: o correio eletrônico, o site institucional do Sibi e da UFG, a rede social Facebook do Sibi e da UFG. A rede social WhatsApp estava começando a ser utilizada entre o grupo de bibliotecários do Sibi/UFG[5]. Ainda hoje esta rede não é utilizada para se comunicar com os usuários, ela está restrita ao uso junto à comunidade interna às bibliotecas, ou seja, seus colaboradores, por uma questão de logística, já que são mais de 20 mil usuários cadastrados nas bibliotecas.

A pesquisa mostrou que o modelo de comunicação observado no Sibi/UFG reflete a cultura da instituição biblioteca em vários momentos e busca expressá-la por meio da comunicação que emite. Partindo da ideia de que a comunicação é instância importante para a difusão e consolidação da cultura organizacional, como nos diz Curvello (2012), o modelo de comunicação do Sibi/UFG, assim como a cultura do próprio sistema, está em construção, pois vai sendo moldado à medida que o próprio Sibi, seus colaboradores e usuários se relacionam, em um processo de recursividade, dialogicidade e hologramaticidade.

[5] O primeiro grupo no aplicativo foi formado durante um congresso da área de Biblioteconomia em Belo Horizonte e serviu para contato entre os participantes da UFG que lá estavam. Posteriormente ele foi transformado em grupo de trabalho dos profissionais bibliotecários da UFG.

Este processo de relacionamento é contínuo e mediado, em grande parte, pelas novas tecnologias de comunicação cuja base é a internet. Mas também foi possível constatar que o processo de relacionamento ainda é baseado nos contatos pessoais – entre colaboradores e usuários, entre colaboradores e colaboradores, entre usuários e usuários – e a partir de meios não ligados à internet, mais tradicionais, como os cartazes, por exemplo. Estes dois dados apareceram nas respostas da pesquisa empírica com ambos os grupos e foram surpresa, pois se acreditava que a comunicação via internet ocupava 100% do processo no Sibi/UFG.

Os dados coletados na pesquisa empírica deixaram claro que meios mais comuns – como o site e o *e-mail*, seguidos do mural, do cartaz e da conversa informal, ainda são os mais utilizados por estes grupos de receptores da comunicação emitida pelo Sibi/UFG. Considerou-se, então, que estes, dentre os utilizados pelo Sibi/UFG, são os mais eficazes no quesito alcance dos públicos; privilegiando os fluxos: descendente (mural e cartaz), horizontal (conversa informal) e transversal (site e *e-mail*) de comunicação, de acordo com o que nos diz Curvello (2012).

No geral considerou-se ainda, tendo em vista os dados coletados, que os meios que estavam sendo utilizados estavam adequados e suficientes ao processo de comunicação no Sibi/UFG. No entanto, como os resultados de uma pesquisa são um retrato do momento, não significa que a Assessoria de Comunicação e o Sibi/UFG em si devem ficar presos apenas a estes meios. Mesmo porque, como nos diz Bauman (1999), as novas tecnologias e a modernidade trouxeram consigo, entre outras coisas, o conceito de flexibilidade, estruturada na base da alta velocidade, do virtual e da comunicação acessível, onde tudo é mutável conforme os interesses envolvidos. Kellner (2001) considera ainda que no mundo virtual não há espaço para ideias arraigadas nem totalitárias. Assim, é preciso evoluir sempre, também tendo em vista o que diz Morin (2008), que considera que toda cultura esta vitalmente aberta ao mundo exterior, não existindo fechada em si mesma. E, desta forma, conhecimentos e ideias migram entre as culturas.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. Tempo e classe. In: BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. p. 13-33.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução: Roneide Venâncio Majer. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, 1).

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2013.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

KELLNER, Douglas. Guerras entre teorias e estudos culturais. In: KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia - estudos culturais**: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno. Tradução de Ivone Castilho Benedetti. Bauru, SP: EDUSC, 2001. p. 25-74.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. 3. ed. 2. reimp. São Paulo: Editora 34, 2014. (Coleção Trans).

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução do francês Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, Edgar. **O método 4**: as idéias – habitat, vida, costumes, organização. Tradução: Juremir Machado da Silva. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

SILVEIRA, Amélia (Org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação**: textos selecionados. Brasília: IBICT, 1987.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

A Relação entre a Comunicação Organizacional e Diversidade na ótica de Profissionais de Recursos Humanos

Marina Goulart DORIGO[1]
Cassiana Anunciata CAGLIONI[2]
Maria Eugênia PORÉM[3]

Resumo

O artigo objetiva refletir sobre a relação entre diversidade e comunicação organizacional, dando enfoque à visão de profissionais de Recursos Humanos (RH) sobre esse assunto. Para esse estudo, utilizou-se da revisão bibliográfica sobre comunicação organizacional e diversidade, estabelecendo relações entre os temas; e de uma pesquisa aplicada, por meio de questionário online a profissionais da área de RH. Os resultados indicam que, apesar de algumas ações para a valorização da diversidade de algumas empresas, elas são ainda realizadas de forma incipiente. Além disso, os resultados demonstram que a comunicação ocupa um papel transmissivo na opinião dos profissionais de RH, sendo pouco reconhecida pelo seu potencial transformador nas relações cotidianas, o que também permeia o nexo estabelecido pelos profissionais entre diversidade e comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Diversidade; Recursos Humanos.

Introdução

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21) com base nos autores Wentling e Palma-Rivas (1998), evidências dão conta de que o perfil da força de trabalho vem se diversificando cada vez mais nas últimas décadas nos Estados Unidos e na União Europeia. Já Saraiva e Irigaray (2009), dizem que a diversidade está na pauta de empresas e organizações no mundo todo, principalmente porque a diferença no ambiente de trabalho vem provocando e incitando discussões e estudos sobre o assunto.

[1] Mestranda no Programa de Comunicação da Unesp - Bauru, membro do Grupo de Pesquisa CIG (Comunicação, Inovação e Gestão) da mesma instituição. Email: marina.gdorigo@gmail.com
[2] Mestranda no Programa de Comunicação da Unesp - Bauru, membro do Grupo de Pesquisa CIG (Comunicação, Inovação e Gestão) da mesma instituição e professora universitária em cursos de graduação e pós-graduação. Email: cassiana.caglioni@outlook.com
[3] Pós-doutoranda pela Eca-Usp, Doutora e Mestre pela Unesp, Docente do curso de Relações Públicas e do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Faac - Unesp, Coordenadora do grupo de pesquisa "Núcleo de Comunicação, Inovação e Gestão" – CNPq/Unesp. E-mail: meporem@faac.unesp.br

Quanto ao Brasil, verifica-se que ainda há lacunas nos estudos sobre a diversidade no ambiente de trabalho (ARANHA et al, 2006 apud SARAIVA E IRIGARAY, 2009), isso pode ser considerado um indicativo da necessidade em incentivar pesquisas sobre essa questão, considerando sua complexidade e importância para a melhoria da qualidade de vida e justiça social nas organizações.

Tendo em vista a abrangência mundial da temática e a relação das organizações com esse tema, entende-se que a comunicação organizacional tenha um papel fundamental nas práticas da diversidade no ambiente de trabalho. Acredita-se que a comunicação ao exercer seu potencial transformador no cotidiano das organizações, possa impactar na superação das barreiras que impedem que essas mesmas organizações avancem no debate e nas práticas de ações e políticas para a diversidade.

Porém, como as organizações entendem a relação sobre essas duas temáticas: comunicação e diversidade? Partindo dessa questão central, esse artigo tem como objetivo verificar qual é o entendimento que profissionais de Recursos Humanos têm sobre o nexo entre comunicação e diversidade. Para atender ao objetivo, optou-se pela pesquisa bibliográfica e pela pesquisa aplicada, ambas com fins exploratórios.

Acredita-se que os resultados da pesquisa possam apoiar os estudos sobre a valorização da diversidade e da comunicação organizacional, na medida em que os profissionais de RH são observantes importantes neste processo, fazem intercâmbio entre o discurso e a prática cotidiana das organizações, já que “esse movimento não é algo novo; contudo, o atual nível de sofisticação revela tendências que destacam divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 348).

No que tange à estrutura do artigo buscar-se-á discutir sobre o nexo entre comunicação e diversidade; o papel transformador da comunicação no cenário organizacional. E na sequência é apresentado o delineamento da pesquisa aplicada, com seus resultados e suas discussões.

Diversidade na organização: breves considerações

A diversidade está presente em variados estudos, seja na ecologia quanto nos estudos antropológicos, psicológicos, administrativos, entre outros. De acordo com o

Dicionário Analógico da Língua Portuguesa (AZEVEDO, 2010), a palavra diversidade está vinculada à variabilidade, multiformidade, heterogeneidade, multiplicidade, novidade, peculiaridade, mudar de aspecto, apresentar-se sob aspectos vários, entre outros. Diversidade é uma palavra polissêmica, permitindo diversos significados, por isso necessita ser entendida de uma forma contextualizada, compreendendo as características de cada ambiente estudado e também das pessoas envolvidas.

Bulgarelli (2008, p. 31-32), destaca que nas organizações “a diversidade não é incolor, inodora, insípida, invisível, amorfa, sem carne, sem vida”. O autor complementa a visão de que nas organizações “somos todos diversos”, com características pessoais relacionadas à classe social, etnia, gênero, orientação sexual, saúde, deficiência, faixa etária e religião - especificidades que torna cada pessoa única. Não existindo, portanto, um padrão homogêneo de perfeição, pois a “pluralidade nos caracteriza, porque há muitas singularidades dentro de cada um de nós”.

Reflete-se que no ambiente organizacional a diversidade nos remete logo às singularidades individuais, tornando cada pessoa um ser único e, portanto, diferente do outro, com suas características físicas, culturais, sociais e também subjetivas.

Segundo o Manual do Instituto Ethos (2000), tradicionalmente as ações de diversidade eram mais focadas em questões de raça e de gênero. Mas hoje as empresas estão ampliando as definições de diversidade, considerando questões relacionadas ao socioeconômico dos empregados, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência física ou mental e condições de saúde, entre outras particularidades. Porém, observa-se, ainda, uma lacuna na prática quando se volta o olhar para o cenário nacional das empresas.

Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21), citando Fleury (2000) destacam que “há quem defenda que a valorização da gestão da diversidade teria um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social”. Porém reforçam alguns contrapontos, dentre eles o de que “conseguiria a gestão da diversidade reaver os direitos desses grupos por meio de uma ação afirmativa?” Os autores apontam que as práticas de “gestão da diversidade” podem contrariar os discursos organizacionais, pois preservam a instrumentalidade da administração, estando mais ligada à performance corporativa, à competitividade e maior produtividade. Já Bento (2000, p. 20-21) acrescenta que alguns estereótipos podem ocorrer nas empresas como forma de “explicar e justificar” as

diferenças de tratamento, desempenhando, inclusive, um papel de manter a ideologia do grupo que está no poder.

Observa-se que o tema diversidade nas organizações está em constante discussão e revisão, sendo que ora pode abrir horizontes para a valorização da diversidade ou ora pode reforçar um sistema social que discrimina e exclui, cabendo, portanto, discutir sobre quais são os papéis transformadores da comunicação como uma forma de criar espaços para diálogo, ações e políticas para a valorização da diversidade nas organizações.

Comunicação organizacional: diálogo para a diversidade

A comunicação se faz presente em todos os processos sociais, pois ela "existe desde que os homens vivem em sociedade [...] eles produzem, trocam, sonham, combatem, organizam-se" (WOLTON, 2006, p. 25). Dessa mesma forma, as práticas comunicativas "permeiam as múltiplas dimensões da vida social e atravessam todas as demais práticas" (FRANÇA, 2004, p. 13). Ou seja, a comunicação tem um papel inexorável para a constituição da sociedade. O processo comunicativo implica no intercâmbio entre pessoas, presume o estabelecimento de relações permeadas por aspectos culturais, diálogos e conflitos. Os processos sociais são rigorosamente inviáveis sem o exercício de comunicação entre os homens (BRAGA, 2015).

A "comunicação é sempre a busca da relação e do compartilhamento com o outro", sendo "ao mesmo tempo símbolo de liberdade, de democracia, de emancipação e de consumo" (WOLTON, 2006, p.13). Pois, "só vivemos em uma sociedade quando compartilhamos quadro de sentido, compreensões e ideias que organizam e dão coerência à vida social" (FRANÇA, 2004, p. 16). O que se deseja dizer é que a comunicação cria significados, conecta pessoas e estabelece relações ao longo do tempo, entendendo a comunicação como algo que constitui a sociedade e as relações humanas. Martino (2015, p. 18) reforça que é no cotidiano que percebemos a força das interações comunicativas, sendo um elo vinculante de sujeitos que agem reciprocamente e reconhecem o outro como parceiro fundante das relações sociais.

Reflete-se, então, que a necessidade está em fazer com que a comunicação deixe de ser "um processo recortado e restrito, para ser tomada como lugar de constituição dos fenômenos sociais, atividade organizante da subjetividade dos homens e da objetividade do mundo" (FRANÇA, 2003, apud MARTINO, 2015 p. 17). Neste aspecto discute-se sobre

o papel transformador da comunicação e às mudanças sociais ocorridas por meio das interações que são promovidas por ela.

Partindo dessa breve abordagem sobre comunicação, buscar-se-á transpor esse entendimento para a comunicação nas empresas, pois:

> [...] Hoje as instituições e relações comunicativas definem e constroem o social; elas ajudam a constituir o político; elas medeiam as relações econômicas produtivas; elas se tornam `uma força material´ nos modernos sistemas industriais; elas definem a própria tecnologia; [e] elas dominam o cultural. (HALL, 1989, apud LIMA, 2001, p. 43).

A comunicação "faz parte da essência organizacional enquanto constituinte da organização" (VERAS, 2016, p.141), fazendo parte das relações, interações, trocas, símbolos e cultura. Para a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma consciência comunicativa e isso só é possível em um ambiente de transparência, confiança e o estímulo à cooperação.

Redistribuir a informação, qualificá-la e fazê-la circular nas variadas formas e nos mais diversos espaços é ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações (DUARTE e MONTEIRO, 2009). Além disso, "o diálogo é essencial e constrói os relacionamentos, gerando significados que podem ser transformados em conhecimento compartilhado, dependendo da realidade encontrada" (MARCHIORI, 2009, p. 312). Assim, entende-se que a comunicação organizacional é o elo para a promoção da diversidade e a transformação organizacional, por meio de ações, debates e políticas afirmativas.

É nesse cenário que o profissional de RH se apresenta como um facilitador da comunicação para o fomento de ações para a diversidade organizacional. Sendo um dos responsáveis pela transformação social interna, promovida por um ambiente dialógico e um espaço de transparência. Mas então qual seria o entendimento de profissionais de RH sobre o conceito da diversidade e comunicação? De que maneira a diversidade é considerada pelas empresas? Quais são as práticas existentes para a valorização da diversidade? Como a comunicação organizacional é vista neste processo?

Alguns desses questionamentos serão abordados na pesquisa de campo desenvolvida com 07 empresas de Bauru acerca do tema comunicação organizacional e diversidade.

Delineamento da pesquisa

A metodologia foi elaborada com base na revisão bibliográfica que subsidiou uma pesquisa aplicada, ambas com fins exploratórios. A pesquisa aplicada se constituiu de um questionário *online* aplicado a um grupo composto por profissionais da área de Recursos Humanos que atua no município de Bauru; a amostra foi definida como não probabilística, por conveniência. Participaram da pesquisa 07 profissionais, que responderam ao questionário composto por 05 perguntas fechadas, construídas para delimitar o perfil dos respondentes e das organizações em que eles atuam, e 08 perguntas abertas, relacionadas ao entendimento sobre a relação entre comunicação organizacional e diversidade. Aplicou-se a análise descritiva de dados.

Apresentação e análise dos dados

Optou-se na apresentação em 3 blocos de análise. O **primeiro** bloco tem como objetivo traçar o perfil do pesquisado, contando com perguntas acerca da sua idade, gênero, cargo na empresa e formação. O **segundo** bloco busca informações sobre as organizações onde os participantes da pesquisa trabalham, tendo como fim mapear as características dessas empresas e suas particularidades. O **terceiro** e último bloco levanta os dados acerca do olhar comunicacional e da diversidade para essas empresas e profissionais.

O quadro 01 apresenta as respostas dos pesquisados acerca de suas informações pessoais (bloco 01). As questões visavam traçar o perfil dos profissionais de Recursos Humanos e suas particularidades, como formação, tempo de formação e especialização.

Quadro 1 – BLOCO 1: Perfil dos pesquisados

Profissional	Idade	Gênero	Formação	Tempo de Formação (anos)	Especialização
1	32	Feminino	Psicologia	entre 6 a 10 anos	Gestão Estratégica
2	43	Masculino	Análise de Sistema	+ de 15 anos	Gestão Estratégica
3	33	Feminino	Economia	entre 11 a 15 anos	Gestão de Pessoas
4	40	Feminino	Psicologia	+ de 15 anos	Gestão de Pessoas
5	36	Feminino	Psicologia	entre 11 a 15 anos	Gestão de Pessoas
6	33	Feminino	Recursos Humanos	menos de 05 anos	Psicologia Organizacional
7	-	Feminino	Psicologia	entre 6 a 10 anos	-

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que o grupo é predominantemente feminino, com faixa etária entre 32 e 43 anos, sendo que a maioria dos pesquisados possuem pós-graduação na área em que trabalham. Esses resultados convergem com os dados da pesquisa do Bureau of Labor Stati[4] (2015) que apontam que 73% dos gerentes de RH são mulheres, porém ressalta-se que entre os diretores de RH das empresas premiadas na lista Great Place to Work[5] de 2014, é de 51% são mulheres.

O segundo bloco oferece à pesquisa informações sobre o perfil desses profissionais e das organizações onde trabalham, de acordo com o quadro 2.

O quadro 02 demonstra que a maioria do grupo exerce um cargo de liderança na área de RH, com uma média de atuação de 08 anos na empresa, e que estas empresas são de médio e grande porte, predominando as áreas de serviços e comércio.

[4] Disponível em: http://talent.efix.net/gestaodetalentos/mulheres-na-lideranca-da-gestao-de-rh/. Acesso em: fev. de 2018.
[5] Disponível em: http://talent.efix.net/gestaodetalentos/mulheres-na-lideranca-da-gestao-de-rh/. Acesso em: fev. de 2018.

Quadro 02 – BLOCO 2: Perfil das Empresas

Profissional	Área em que atua	Tempo na Empresa (anos)	Cargo	Ramo da empresa	Número de Empregados
1	RH	3	Coordenadora	Serviços	entre 501 - 1000
2	RH	1	Gerente	Comércio	entre 201 - 500
3	Departamento Pessoal	3	Coordenadora	Comércio	entre 201 - 500
4	T&D - Treinamento e Desenvolvimento	4	Coordenadora	Indústria	entre 501 - 1000
5	RH	12	Especialista	Serviços	acima de 1000
6	Treinamento Comercial	4	Especialista	Serviços	acima de 1000
7	RH	6	Gerente	Serviços	acima de 1000

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, o terceiro bloco trata dos olhares desses profissionais sobre a comunicação e a diversidade e seus nexos, dentro e fora da organização. Esse bloco é composto por 08 perguntas.

A **primeira pergunta** - de caráter aberto - buscou analisar como os participantes enxergam o conceito de diversidade.

As respostas denotam que os pesquisados compreendem a diversidade de várias maneiras como a diferença entre os indivíduos, prática de aceitação, liberdade de expressão, ser diferente do comum, o respeito, entre outras. Destaca-se que o profissional 2, busca aliar a diversidade com a vontade de querer fazer parte da empresa; e duas respostas – profissionais 3 e 5 - buscam aliar a diversidade como sendo a livre expressão do ser humano, conforme demonstrado no quadro 03.

Quadro 3 – BLOCO 3/PERGUNTA 1: Entendimento do profissional sobre diversidade

Profissional	Respostas
1	"Respeito às diferenças, sejam elas de gênero, raça, etc".
2	"Diversidade é aceitar que independente de cor, orientação sexual, religião, o que conta é a conhecimento, caráter e a vontade de querer fazer parte da empresa".
3	"Liberdade de expressão".
4	"Para mim diversidade é algo ou situação de se difere do comum ou do normal, ou seja, é a união de tudo aquilo que apresenta múltiplos aspectos e que se diferenciam entre si".
5	"Para mim, a diversidade é algo inerente ao ser humano, pois cada um se expressa segundo suas próprias convicções, seja através da sua comunicação verbal, do seu modo de se vestir, da sua sexualidade, da sua forma de relacionamento com o mundo".
6	"Diferença entre grupo de pessoas".
7	"É tudo aquilo que tem vários aspectos, é aquilo que nos diferencia do outro".

Fonte: Elaboração própria.

A **segunda questão** buscou compreender como a sociedade e as empresas entendem a diversidade, e novamente as respostas foram convergentes. Os principais pontos levantados pelos profissionais são a negligência, a pouca comunicação e aceitação sobre a diversidade dentro das organizações e a tentativa de imposição de regras e condutas fixas também por parte das empresas - evitando assim o diálogo e atitudes que buscam olhar a diversidade organizacional.

Quadro 4 – BLOCO 3/PERGUNTA 2: Opinião do profissional sobre como as empresas entendem a diversidade

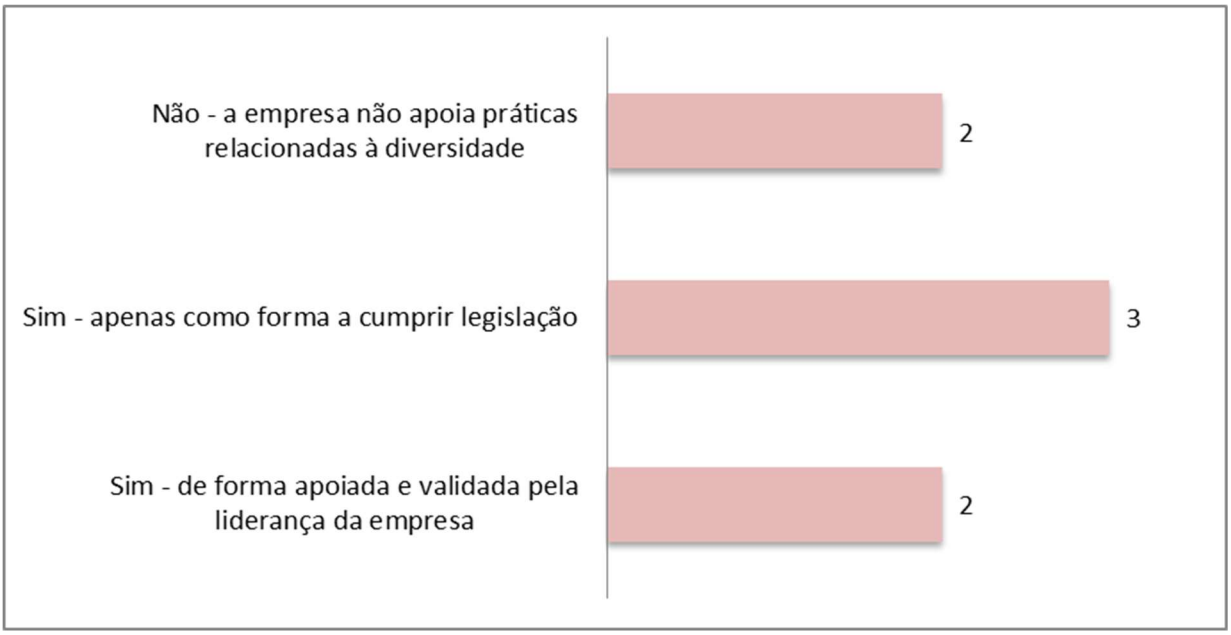
Profissional	Respostas
1	"O assunto ainda é muito negligenciado, pouco se fala abertamente sobre isso nas organizações".
2	"Em geral entendem que tem que ter para cumprir um protocolo social e organizacional".
3	"O que é diferente... Nem sempre é entendido, compreendido e bem visto".
4	"Para mim as empresas ainda estão se adaptando com o diferente, ou seja, em situações como opção sexual, comportamentos e atitudes diferentes dos demais ainda vem a ser um tabu".
5	"Considero que as empresas ainda são locais pouco propícios à diversidade, por serem ambientes onde se tenta impor um padrão. A sociedade também ainda tende a não aceitar o diferente, por negar muitos aspectos que são inerentes ao próprio indivíduo que rejeita o diferente. Observo um movimento, ainda que muito sutil, de olhar a diversidade como algo positivo, que traz ampliação de perspectivas e pensamentos que se complementam".
6	"Pouca aceitação".
7	"Eles acreditam que diversidade é tudo o que foge do normal, o que é um erro".

Fonte: Elaboração própria.

Já na **terceira questão** acerca de práticas da diversidade nas organizações em que os profissionais trabalham, as respostas seguem sentidos parecidos, vendo a diversidade como um tabu e as organizações pouco dialogam e trabalham o tema.

A **quarta questão** corrobora os dados obtidos na pergunta anterior. Sendo divididas em organizações que contam com práticas relacionadas à diversidade de maneira completa - de forma apoiada e validada pela liderança organizacional, correspondendo a 02 organizações (07 e 08). Já organizações que desenvolvem práticas de diversidade para cumprimento de legislação (como cota de jovens aprendizes ou pessoas com deficiência) correspondem a 03 organizações (04, 05 e 06) e 02 profissionais responderam que na empresa onde trabalham não há práticas relacionadas à diversidade (01 e 02).

Quadro 5 – BLOCO 3/PERGUNTA 4: Práticas relacionadas à diversidade nas organizações



Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se a predominância de empresas que desenvolvem práticas de diversidade como forma de cumprir a legislação ou mesmo aquelas organizações que, embora tendo que desenvolver práticas de diversidade por conta da lei, ainda não as efetivam. Como complemento dessa pergunta, a **quinta questão** buscou conhecer como as organizações praticavam essas ações ou qual o motivo de não existirem tais ações dentro da organização.

Quadro 6 – BLOCO 3/PERGUNTA 5: Práticas de diversidade nas organizações

Profissional	Respostas
1	Nunca foi implantado um programa específico sobre o tema.
2	Não temos uma prática formal, porém, ela existe naturalmente.
3	São as práticas exigidas pela legislação.... Nenhuma de caráter excepcional.
4	Na contratação de aprendizes.
5	Cumprimento de cota - contratação de pessoas com deficiência.
6	Nao existem ações específicas, faz parte da comunicação diária.
7	Não respondeu.

Fonte: Elaboração própria.

As respostas novamente condizem com os dados alcançados nas questões anteriores. Há a predominância de respostas que aliam a diversidade com o cumprimento da legislação, sendo que 03 respostas denotam como práticas de diversidade aquelas apenas as exigidas pela legislação nacional em relação ao porte das empresas, como acatamento pelo empregador à cota aprendiz mínima e obrigatória ou de pessoas com deficiência, já o profissional 1, informa que na empresa onde atua, nenhuma prática de diversidade foi implantada, dois profissionais relatam que as práticas de diversidade acontecem naturalmente e um profissional não respondeu.

Reflete-se aqui que apenas quando se trata do cumprimento de legislação, os profissionais de RH demonstram alguns detalhes das práticas cotidianas para a diversidade. Os demais profissionais apenas destacam que algumas práticas acontecem naturalmente, mas não descrevem ou detalham quais são estas práticas. Apenas o profissional 6 afirma que não há ações específicas, mas que a diversidade faz parte da comunicação diária da sua empresa.

A questão 6 buscava compreender o olhar e o entendimento do profissional de RH sobre a comunicação, e como ela é efetivada na organização que trabalha.Destacam-se aqui alguns olhares dos profissionais no entendimento da comunicação em seu caráter instrumental, transmissivo ou informativo, sendo que algumas respostas demonstram que, no entendimento da maioria dos profissionais, a comunicação está atrelada ao desempenho da empresa – destaque a resposta 7. E, como destaca Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21) ao afirmar que as práticas de “gestão da diversidade” podem contrariar os discursos organizacionais, pois preservam a instrumentalidade da administração, estando mais ligada à performance.

Dois participantes (profissionais 5 e 6) comentaram sobre as falhas comunicacionais e a falta de transparência que existem nos seus ambientes organizacionais e apenas 01 pesquisado (participante 4) destaca a comunicação como forma de expressão, porém nenhum profissional apresenta claramente a comunicação como uma forma de relação, construção, diálogo ou transformação.

Quadro 7 – BLOCO3/PERGUNTA 6 Entendimento do profissional sobre comunicação e como ela se efetiva na empresa onde trabalha

Empresa	Respostas
1	"A comunicação é ferramenta essencial de gestão dentro da organização, na empresa em que trabalho temos uma equipe ligada ao RH que cuida da comunicação interna, com os colaboradores e outra equipe que cuida da comunicação externa, com a comunidade e clientes".
2	"Comunicação é transmitir e entender informações com assertividade".
3	Na empresa a comunicação é feita via canais de intranet e e-mails. Não há nenhum trabalho voltado a diversidade. Seja de religião, personalidade ou opção sexual".
4	"Forma como as pessoas expressam o que pensam e sente. Pode ser verbal ou não verbal. Hoje na empresa conseguimos evoluir muito neste aspecto, porém com espaço para melhorias".
5	"A comunicação é pouco transparente".
6	"A forma como a informação chega em nos setores, infelizmente ainda sinto falta nesta comunicação".
7	"A comunicação é essencial para o bom entendimento da diversidade, e como ela pode nos ajudar a ter um ambiente melhor e mais produtivo".

Fonte: Elaboração própria.

A próxima pergunta 7 (QUADRO 8) questionava os participantes sobre a relação entre comunicação e diversidade e se elas se relacionam ou não.

Apenas um pesquisado (participante 3) argumentou que elas não se relacionam. Segundo seu ponto de vista se há uma resistência à diversidade, não será a comunicação que alterará esse cenário.

As outras seis respostas apontaram uma relação entre a diversidade e a comunicação, porém a maioria alia a questão da comunicação e diversidade com o desempenho do empregado na empresa, além de um entendimento do viés transmissivo e não transformador da comunicação como a resposta do profissional 4 que destaca que comunicação e diversidade estão relacionadas, "pois através de ambas a empresa deixa claro o que pensa, o que deseja e espera das pessoas e processos", já o pesquisado 7 acrescenta que "através da comunicação que conseguimos expressar a cultura da empresa" e o profissional 1 que finaliza a sua opinião informando que " em nossos canais

de comunicação interna sempre analisamos os materiais com essa perspectiva antes de disparar para todos".

Quadro 8 – BLOCO3/PERGUNTA 7: Opinião dos profissionais de RH sobre a relação entre comunicação e diversidade

Profissional	Respostas
1	Sim, a forma de vc se comunicar com o público em geral precisa ser cuidadosa para que vc fale para todos, por exemplo, muitas vezes as imagens utilizadas nos canais de comunicação para retratar uma família são casais héteros, pessoas brancas, e a maioria das pessoas não se encaixa nesses padrões, sendo necessário repensar a forma de se comunicar. Em nossos canais de comunicação interna sempre analisamos os materiais com essa perspectiva antes de disparar para todos.
2	Sim a comunicação faz com que a diversidade seja inclusiva, diversidade é ser convidado para festa, inclusão é ser chamado para dançar.
3	Não... Não acredito que para existir diversidade tem que impor..ou existir um treinamento específico para que a comunidade entenda o que é... Já evoluiu muito o conceito de aceitação. Se ainda há resistência... Não será a comunicação que mudará a forma de pensar e agir do outro.
4	Estão relacionadas, pois através de ambas a empresa deixa claro o que pensa, o que deseja e espera das pessoas e processos.
5	sim, na medida em que a diversidade é expressa principalmente pela forma como cada um se comunica com o mundo.
6	Sim, pois qdo falamos de diferença entre pessoas eu falo de diferença de índole inclusive, e infelizmente a comunicação mtas vezes se perde nessas diferenças.
7	Sim existe, é através da comunicação que conseguimos expressar a cultura da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

A **última questão** da pesquisa buscava analisar o olhar dos participantes sobre como a comunicação pode contribuir para a diversidade dentro das organizações.

Quadro 9 – BLOCO3/PERGUNTA 8: Contribuições da comunicação para a diversidade

Profissional	Respostas
1	Com certeza, além de ser uma ferramenta de informação e divulgação de ações e iniciativas sobre o tema, a forma de as organizações se comunicarem com as pessoas e o público em geral já demonstra se existe ou não a abertura para a diversidade.
2	Sim.
3	Não... Justificativa na pergunta anterior.
4	Sim, pois facilita e contribui para o crescimento da empresa deixando evidente onde deseja e quer chegar.
5	Sim, desde que haja transparência e abertura ao novo.
6	Com certeza.
7	Sim.

Fonte: Elaboração própria.

Como na questão anterior o mesmo pesquisado (3), destaca que não enxerga relação entre comunicação e diversidade, apontando que a comunicação não pode fazer muito pela diversidade. Já os outros pesquisados apresentam uma visão divergente, sendo que 03 respondentes (pesquisados 2, 6 e 7) apenas afirmam que existe relação entre

comunicação e diversidade, mas não apresentam detalhamento. O pesquisado 5 justifica que existe essa relação, mas desde que haja transparência e abertura para o novo e outro profissional destaca uma relação com o desempenho da empresa, pois “facilita e contribui para o crescimento da empresa deixando evidente onde deseja e quer chegar”.

Também há uma resposta (pesquisado 1) que corrobora com o entendimento da comunicação apenas em seu caráter instrumental, informativo e transmissivo como: “além de ser uma ferramenta de informação e divulgação [...] as formas das organizações se comunicarem com as pessoas e o público em geral já demonstra se existe ou não a abertura para a diversidade”.

Observa-se que as respostas dos profissionais de RH denotam que o assunto diversidade está voltado na maioria das empresas pesquisadas como forma a cumprir legislação ou que estas organizações tratam a temática de maneira informal, não apresentando detalhamento de práticas efetivas. No olhar destes profissionais, quando ações de diversidade existem nas empresas, estas ainda estão relacionadas com gestão da empresa e aliada ao desempenho organizacional e pouco se voltam à construção de diálogos, à busca da eliminação de preconceitos e de práticas discriminatórias, além da transformação social. Nota-se também uma predominância do entendimento da comunicação organizacional pelo seu viés transmissivo e instrumental, sendo bastante rara a fala dos profissionais de RH sobre o entendimento da comunicação na linha dialógica e relacional. Observa-se também a dificuldade de criação e aplicação de ações comunicacionais que almejam consolidação de um ambiente mais diverso, igualitário e que influencie na transformação de práticas empresariais que valorizem a diversidade e que influenciem, inclusive, práticas de transformação da sociedade como um todo.

Considerações finais

O ambiente organizacional acaba refletindo os processos encontrados na sociedade, visto que a organização é formada por indivíduos, o que torna as relações organizacionais muito semelhantes das encontradas no dia a dia social.

A temática da diversidade ainda pode ser vista como um tabu por algumas organizações, e por isso entende-se que a comunicação organizacional tenha um papel fundamental nas práticas de valorização da diversidade no ambiente de trabalho.

Na pesquisa aplicada verificou-se que as maiorias dos profissionais de RH entendem que a diversidade ainda é encarada como um tabu tanto na organização, quanto na sociedade. Observou-se que as práticas de valorização da diversidade nas empresas ainda são incipientes, muito mais focadas no cumprimento da legislação, e/ou no desempenho da organização e na vantagem competitiva, excluindo-se a questões basilares como a condição humana, suas singularidades e direitos. Também no entendimento dos profissionais de RH, a comunicação ocupa um papel informativo, transmissivo e instrumental, sendo pouco reconhecida pelo seu potencial transformador das relações cotidianas. Esse mesmo papel é o que permeia a relação que a maioria dos profissionais de RH estabelece entre diversidade e comunicação, não sendo a comunicação reconhecida por seu papel dialógico, relacional e transformador, que estimulem o avanço no debate e nas práticas de ações e políticas para a diversidade.

Acredita-se que a comunicação ao exercer o diálogo e o seu potencial transformador no cotidiano das organizações, possa impactar na superação das barreiras, que impedem que essas mesmas organizações avancem no debate e nas práticas de ações e políticas para a diversidade. E que os profissionais de RH são observantes importantes nas práticas de valorização da diversidade e de comunicação organizacional, através do intercâmbio entre o discurso e a prática cotidiana das organizações.

Cabe à comunicação organizacional a inclusão de práticas que visem o diálogo e a valorização da diversidade nas empresas tendo em vista que, conforme Filette (2001, p. 136) a essência das empresas está nas pessoas, sendo o maior desafio o de abrir oportunidades para “competências profissionais”, independentemente de outros atributos que, por vezes, agravam a exclusão para o mundo de trabalho. Destaca-se nesse ponto o papel da comunicação organizacional na transformação social, considerando as pessoas, suas diferenças e competências, estabelecendo diálogo, relações e atuando de forma a não reforçar estereótipos ou processos discriminatórios.

Referências

ALVES M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf> Acesso em: fev. 2018.

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

AZEVEDO, F. F. S. **Dicionário analógico da língua portuguesa:** ideias afins/thesaurus. 2. ed. Rio de Janeiro: Lexicon, 2010.

BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

BULGARELLI, R. **Diversos somos todos:** valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

EFIX. **Mulheres na liderança da gestão de RH.** Disponível em: <http://talent.efix.net/gestaodetalentos/mulheres-na-lideranca-da-gestao-de-rh/>. Acesso em: fev. 2018.

FRANÇA, V. Representações, mediações e práticas comunicativas. In: PEREIRA, GOMES, M., R.C. FIGUEIREDO, V.L.F. **Comunicação, representação e práticas sociais.** Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, Ideias & Letras, 2004.

FILETTE, N. C. **A diversidade e a responsabilidade social das empresas.** In: BENTO, M. A. S. Inclusão no trabalho: Desafios e Perspectivas. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social e Racial das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo, 2016. Disponível em: < http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf>. Acesso em: jan. 2018.

HALL, R. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2004.

LIMA, V. A. **Mídia:** Teoria e Politica. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001

MANUCCI, M. **El impacto corporativo**: diseño estratégico de la comunicación em la complejidad del contexto atual. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

MARCHIORI, M. R. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional. Vol. 2. Linguagem, Gestão e Perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MARTINO, L.M. S., MARQUES, A. C. S. (Org.). **Teorias da comunicação:** processos, desafios e limites, São Paulo: Plêiade, 2015. 335 p.

SARAIVA; IRIGARAY. **Política de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf> Acesso em: fev. 2018.

VERAS, T. S. F. **O nexo entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas**, 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2016.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação.** Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO MILLENNIAL NO NOVO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Denise Pragana Videira[1]

Resumo

Com a globalização, as organizações brasileiras estão inseridas em ambientes de negócios de grande competitividade. Ter força de trabalho engajada em seus propósitos é um diferencial estratégico para essas organizações. Por meio de uma reflexão teórica, este artigo visa relacionar o processo de comunicação com o engajamento da geração *millennial* (pessoas nascidas entre o início da década de 1980 e a primeira década do século XXI, conforme Howe e Strauss (2000)) com os objetivos das organizações brasileiras contemporâneas e o estilo brasileiro de administrar (TANURE, 2007). O desafio é provar que a comunicação organizacional é capaz de proporcionar um ambiente dialógico-relacional entre os sujeitos nas organizações brasileiras, tendo como apoio a teoria crítica para a existência do diálogo no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Comunicação; Engajamento; Cultura Organizacional; Geração *Millennial.*

Introdução

Vivemos a era da globalização e das tecnologias de informação. Tais fenômenos trouxeram impactos diretos para a vida das organizações. Por conta desse novo cenário, as organizações passaram por diversas transformações para manterem-se competitivas no mundo global, como por exemplo, redução de mão de obra, aumento do nível de automação, adoção de processos de produção cada vez mais sustentáveis social e

[1] Mestra e Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM/ECA/USP). Pós-graduada em Administração de Marketing pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP - SP) e graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO – UFRJ). Email: denise.pragana@hotmail.com

ambientalmente falando. Ou seja, o ambiente organizacional apresenta-se cada vez mais complexo e desafiador para o setor empresarial.

As novas gerações, por sua vez, passaram a ter diferentes motivações no mundo do trabalho. Se antes a oferta de benefícios organizacionais, tais como acesso a clubes de campo ou cooperativas de crédito geravam motivação para que as pessoas permanecessem nas organizações, hoje já não representam mais valor para as novas gerações. Para os *millennials*, como são chamados aqueles que nasceram entre o início da década de 1980 e a primeira década do século XXI (HOWE, N.; STRAUSS, W.,2000), as exigências voltam-se mais para bens intangíveis, como reconhecimento pessoal e valores relacionados à diversidade e equidade de gênero.

Esse é, portanto, o novo cenário do mundo do trabalho, que faz com que as organizações necessitem adotar um olhar cada vez mais estratégico para a atuação dos comunicadores, pois a estes compete desenvolver novos processos e formas de captar e manter o capital social interno engajado aos procedimentos, diretrizes, políticas, padrões, objetivos, ações, valores e crenças, ou de uma forma geral, à cultura organizacional numa perspectiva de interação, participação e engajamento. Afinal, dentro de um modelo ideal de relacionamento bem sucedido entre funcionários e seus empregadores, resultados organizacionais e pessoais necessitam ser positivos para ambas as partes, ou, conforme Aktouf (1994, p.41):

> É importante esclarecer que, para mim, a palavra “bem-sucedida” não significa uma rentabilidade monetária crescente, significa relações melhores, menor desperdício e maior qualidade. A rentabilidade é uma consequência e não um objetivo perseguido a qualquer preço.

Apesar da recessão econômica e da instabilidade política do Brasil, observa-se que as empresas brasileiras estão se preparando para atuarem em cenários globais. Wood Jr. e Caldas (2007, p. 71) elencam alguns traços culturais brasileiros desfavoráveis à competitividade internacional, como a alta distância do poder, a dependência e o paternalismo, os quais resultam em um “ambiente gerencial onde falta espírito empreendedor, a comunicação é truncada, os processos são intrincados e as decisões são geralmente encaminhadas para instâncias posteriores e superiores”. Por outro lado, os autores afirmam que algumas empresas têm sido bem sucedidas ao tomar traços positivos, como a flexibilidade, a agilidade, a valorização das relações pessoais e a capacidade de adaptação como base para seu modelo de gestão. Portanto, é essencial compreender o

contexto e os traços da cultura brasileira e como estes estão alterando suas configurações intra-organizacional, organizacional e interorganizacional.

A cultura, conforme Geertz (1989), é a teia de significados tecida pelos sujeitos. Por cultura de empresa tem-se a definição de que seria o modo habitual de pensar e agir, modo que deve ser aprendido e aceito e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa (SCHEIN, 2009). A comunicação, por sua vez, é o processo que possibilita a existência desse compartilhamento, partindo-se do princípio de que comunicação e organizações são indissociáveis, ou seja, a organização é a comunicação entre os agentes que a formam (BALDISSERA, 2008).

Assim, a proposta é analisar o processo comunicacional, a cultura organizacional, o engajamento e a geração *millennial* em duas frentes: na construção de um ambiente dialógico e na tradução da cultura e do propósito organizacional em objetos concretos capazes de provocar identificação e compartilhamento de sentido com os valores pessoais dos funcionários.

No campo da Comunicação são poucas as referências teóricas para o construto do engajamento organizacional. Assim, a literatura existente nos campos da Sociologia Social e da Administração será o ponto de partida para se buscar um conceito para o engajamento organizacional alinhado ao campo da Comunicação. Além disso, objetiva-se analisar o papel das organizações contemporâneas enquanto sistemas sociais e enquanto entidades do mundo globalizado, com seus desafios de produtividade, baixo custo e competitividade. Por último, se reforça a importância de analisar a geração *millennial* frente às exigências do mundo organizacional contemporâneo.

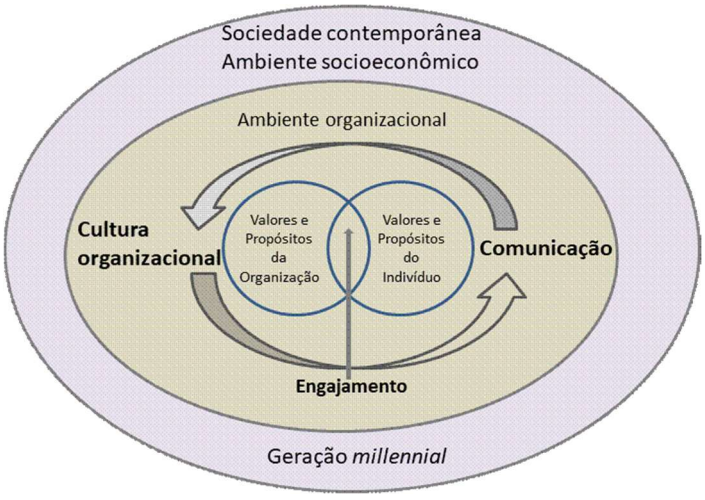
A primeira parte do artigo versará sobre o objeto e objetivos do estudo e a proposta do modelo teórico a ser empregada. Na sequência se buscará delimitar o conceito de geração e geração *millennial* por meio da literatura disponível. O aporte teórico sobre engajamento e a as discussões sobre o papel da comunicação junto à cultura organizacional para a criação de um ambiente que proporcione o estado de engajamento será apresentado na sequência. As considerações finais apresentam as reflexões, os questionamentos e algumas justificativas para a realização da presente proposta.

Objeto de estudo

O estudo tem por objeto o engajamento da geração *millennial* nas organizações brasileiras contemporâneas. E para tanto se pretende verificar como a comunicação e a cultura organizacional influem –se de forma positiva ou negativa- para que o engajamento ocorra.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico que irá balizar a investigação empírica. A parte externa representa o ambiente socioeconômico influenciado pela globalização e pelas tecnologias de informação. Neste ambiente convive a sociedade contemporânea, representada neste estudo pela geração *millennial*. O ambiente organizacional, inserido no ambiente externo, apresenta, por sua vez, valores e propósitos específicos aos seus objetivos de negócio, transmitidos aos funcionários por meio da cultura organizacional. A comunicação é a responsável pela tradução e disseminação interna da cultura, num processo contínuo de retroalimentação.

Figura 1 – Proposta de modelo teórico de estudo



Fonte: elaborado pela autora

Assim, a partir deste esquema representado pela Figura 1, pretende-se estudar de que forma se dá a interrelação entre os processos de comunicação e a cultura organizacional e como a comunicação pode exercer um papel estratégico para a criação de um espaço de trocas simbólicas entre os valores e propósitos da organização e os valores e propósitos do indivíduo, cujo resultado é o engajamento.

O estudo em questão tem, portanto, quatro eixos principais: cultura organizacional, processo de comunicação, engajamento e a geração *millennials* no âmbito das organizações brasileiras. O projeto pretende investigar porque o engajamento dos empregados é tão incentivado pelas organizações na contemporaneidade e o que, em verdade, engaja as novas gerações aos objetivos do negócio e qual deve ser a estratégia de comunicação a ser seguida. Para tanto será também necessário analisar as características da cultura organizacional à luz do estilo brasileiro de administrar (BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2007).

Objetivos

O estudo a ser desenvolvido tem por objetivo geral relacionar o processo de comunicação com a existência do estado de engajamento dos funcionários aos objetivos da organização, no sentido de buscar respostas sobre como os profissionais de comunicação podem colaborar para que os membros de uma organização estejam mais engajados com os desafios e propósitos organizacionais e como a cultura pode ser um facilitador ou não dentro desse processo.

O estudo não poderá prescindir também de uma visão crítica sobre até que ponto contar com profissionais engajados acaba sendo benéfico apenas para as organizações, em prejuízo dos funcionários que podem entrar em um estado de esgotamento levado pelo excesso de engajamento. Um olhar crítico também recairá sobre o papel da comunicação nesse contexto e sua relação com a disseminação da cultura organizacional. Afinal, não se pode esperar que exista uma mágica comunhão entre todos, patrões e empregados, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos.

A discussão que envolve o objeto do estudo pode ser apresentada a partir da seguinte pergunta central: “A questão geracional ajuda ou dificulta o engajamento das pessoas aos objetivos organizacionais”?

A partir dessa questão central pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

1- Identificar características da cultura brasileira e como influenciam no engajamento da geração *millennial*;
2- Elaborar conceito de engajamento por meio do processo comunicativo que ocorre nas organizações;
3- Verificar de quem é de fato a responsabilidade, em termos de estrutura organizacional, pela criação de um ambiente propício ao engajamento;
4- A partir de uma visão crítica, analisar os possíveis fatores de engajamento e desengajamento da geração *millennial* aos objetivos organizacionais e o papel do processo comunicativo nas organizações brasileiras contemporâneas;
5- Obter dados que confirmem ou não a influência das diretrizes previstas na nova lei trabalhista (Lei nº 13.467) para as relações entre empregados e organizações, com consequente impacto no estado de engajamento aos propósitos organizacionais.

Entre os objetivos teóricos pretende-se (i) realizar uma revisão bibliográfica sobre engajamento, cultura organizacional e comunicação a partir do conteúdo desenvolvido ao longo dos últimos anos por autores nacionais e internacionais; e (ii) apresentar um conceito inovador para o campo da Comunicação que defina seu papel como fator antecedente do engajamento organizacional.

Entre os objetivos práticos pretende-se verificar se os processos comunicacionais contribuem de fato para o engajamento da geração *millennial* às exigências do novo ambiente organizacional a partir dos resultados obtidos por meio da metodologia de estudos de casos múltiplos.

De onde vêm os *Millennials*?

A matéria das gerações começou a ser estudada na primeira metade do século XX. No campo da Sociologia, Mannheim (1982), criador da abordagem contemporânea do conceito de geração, apresentou dois fatores como fundamentais na constituição de uma geração: a localização geracional, ou seja, a localização no tempo histórico; e o estilo geracional, que seria a consciência de pertencer a um momento histórico específico,

formado por eventos e acontecimentos deste tempo. Uma das vertentes que se originaram dessa proposta de estudo é a que privilegia as coortes de nascimento (ver Tabela 2).

Feitosa e Ikeda (2010) distinguem geração a partir do ano correspondente ao nascimento apoiado no conceito de coorte. Desta forma, considera-se a existência de momentos, ou seja, um conjunto determinado de acontecimentos históricos, sociais ou culturais que promovem alterações na sociedade de forma significativa. Apesar da revisão de literatura feita pelos autores, os conceitos de geração e coortes não apresentam uma sólida componente teórica por não existir consenso quanto à definição de conceitos, dimensão e data de início das coortes. A Tabela 2 permite analisar as diferenças preconizadas pelos autores entre coortes e gerações.

Tabela 2 - Comparação entre gerações e coortes

	Coortes	**Gerações**
Significado da palavra	Conjunto armado, multidão, parte de uma legião romana.	Conjunto dos indivíduos da mesma época, linhagem, descendência, duração média da vida de um homem.
Diferenciador entre grupos	A existência de momentos de definição que caracterizem o paradigma vigente.	O ano de nascimento dos consumidores.
Início de um grupo	Período em que o consumidor se torna adulto.	Ano em que o consumidor nasce.
Tamanho	Preferencialmente todas as coortes são de tamanho homogéneo, mas depende da arbitrariedade do autor.	O tamanho não é necessariamente igual. Deve corresponder a uma fase da vida.
Precisão	Menor, pois depende da identificação de factos isolados que caracterizem um momento de definição.	Maior, pois depende da arbitrariedade do pesquisador.
Exemplos	Coorte daqueles que vivenciaram a Segunda Guerra Mundial.	Geração de nascidos durante os anos 80.

Fonte**:** Adaptado de Feitosa e Ikeda (2010)

Assim, para efeito desta proposta de investigação considerou-se, enquanto coorte, a geração *millennial*. A terminologia *millennial* surge no contexto norte-americano através de Strauss e Howe (1991). Os autores desenvolveram uma classificação psicográfica (Tabela 3) que será referência para a pesquisa a ser realizada. Considera-se que, para entender uma geração, devem ser entendidas as diferentes formas de educação obtidas em criança, quais os acontecimentos públicos presenciados na adolescência e que relevo social esses assumem na passagem para a vida adulta.

Tabela 3. Estados Unidos da América como uma sequência de Gerações

Geração	Ano de nascimento
Missionária	1860-1882
Lost	1883-1900
Geração GI	1901-1924
Silent Generation	1925-1943
Baby Boomer	1944-1964
13ª Geração ou Geração X	1965-1981
Geração Millennial	1982-2005

Fonte**:** Adaptado de Feitosa e Ikeda (2010)

Howe e Strauss (2003) caracterizam a geração *millennial* com um elevado sentido de responsabilidade, civismo e cooperação, sendo que para Silva e Oliveira (2016) esta geração é responsável por mais de quarenta por cento da força de trabalho global, salientando ser a geração mais extensa e com maior poder de compra, além de possuir um elevado conhecimento tecnológico.

Outros estudiosos também olharam para este grupo, com diferentes abordagens e nomenclaturas. Don Tapscott (1999) usa o termo “geração digital” para designar essa geração, a qual caracteriza como imediatistas, exigentes, bem informados, multitarefa, com uma cultura povoada por nichos e que buscam se relacionar com o mundo por meio da internet. Na mídia e no mercado em geral são empregadas outras nomenclaturas, como

“geração global” e “geração Y”, sendo esta última mais disseminada no Brasil. Na sequência vêm os nascidos entre os anos de 1990 e 2010, ou geração Z, como são denominados esses jovens, considerados mais empreendedores, práticos, preocupam-se mais com os ganhos e perdas dos seus investimentos, mais orientados para a carreira e mais preocupados com a comunidade onde se integram (LOVELAND, 2017).

No mundo do trabalho esses jovens sofrem as transformações que modificam os horários e espaços de trabalho, incentiva o empreendedorismo e a incorporação da instabilidade como desafios propostos pelos novos tempos (SENNETT, 2009).

Engajamento e Comunicação: uma relação umbilical

Engajamento apresenta-se como um conceito amplamente empregado no âmbito das organizações dado que, intuitivamente, segundo Kahn (1990), o fenômeno é entendido como algo que ajuda a explicar o comportamento das pessoas no trabalho. O problema, ainda segundo o mesmo autor, é que muitos de nós têm diferentes entendimentos sobre o que engajamento significa. Um dos autores que traz uma contribuição importante é Kahn quando afirma que:

> Costumamos acreditar que é bom estar engajado, particularmente em contraste com estar desengajado, o que sugere ausência. Mas não estamos exatamente convictos sobre o que engajamento realmente significa, exceto pelo fato de que envolve pessoas trabalhando duro e gostando do que estão fazendo. […] Além disso, há muita divergência sobre o que, exatamente, engajamento significa. Essa divergência torna difícil se chegar a um acordo sobre como ter mais pessoas engajadas no trabalho (KAHN, 2010, p. 20, em livre tradução).

Por conta dessa divergência, autores dos campos da Administração e da Psicologia Social têm buscado estabelecer relações de causa e efeito entre os fenômenos para gerar clareza e compreensão sobre o que promove o engajamento nas organizações (KAHN, 1990; SCHAUFELI et al, 2006). No campo da Comunicação, por outro lado, é uma temática ainda pouco explorada e que apresenta múltiplos significados no mundo corporativo, como senso de pertencimento, envolvimento com o negócio ou o entendimento da estratégia. Assim, este trabalho contribuirá para definir um conceito dentro de uma abordagem científica para engajamento que possa ser empregado em estudos futuros no campo da Comunicação.

A proposta parte da premissa de que os processos de comunicação ganham contornos cada vez mais estratégicos nas organizações contemporâneas, pois são capazes de gerar percepção de confluência de valores e objetivos entre empregados e organizações. Tal premissa ganha força no Brasil, principalmente tendo em vista a Reforma Trabalhista, por meio da Lei nº 13.467, sancionada em 13 de julho de 2017[2], que trará mudanças que provavelmente impactarão as relações entre patrões e empregados, o que necessitará um ambiente mais simétrico e transparente entre as partes para evitar situações de conflito. Além de trazer essa realidade estrutural brasileira para o campo dos estudos acadêmicos, o projeto abre uma oportunidade de gerar intercâmbio epistemológico entre o campo da Administração e da Psicologia Social e o campo das Ciências da Comunicação ao colocar o processo comunicacional como fator estratégico e primordial no terreno da cognição e da emoção nos ambientes organizacionais.

O conceito de engajamento a partir de uma abordagem motivacional surgiu a partir de Kahn (1990), que o define como a maneira pela qual as pessoas se conectam às suas funções de trabalho, expressando-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho dos seus papéis. Estes três elementos fundamentais (físico, cognitivo e emocional) são ativados simultaneamente para criar um estado de envolvimento no trabalho (KAHN, 1990). Trata-se, portanto, de um estado psicológico em que os empregados se veem envolvidos ao exercer seu trabalho. Quando as pessoas estão em estado de engajamento se tornam mais propensas a depositar energia pessoal na execução do seu trabalho, como parte integrante de suas identidades: “Elas internalizam as metas e as aspirações da organização como se fossem suas próprias” (FLECK; INCEOGLU, 2010, p. 35).

Uma outra corrente, voltada para a dimensão de saúde do trabalho, segue os autores Schaufeli et al (2006, p.72), que definem engajamento como “um estado de espírito positivo e satisfatório relacionado ao trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”. Os autores que seguem essa corrente procuram diferenciar engajamento de *workaholism* (pessoas viciadas no trabalho). A diferença crucial entre esses dois comportamentos é de que o *workaholism* não apresenta o componente afetivo (divertimento) do engajamento no

[2] http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm. Consultado em 28.ago.2017.

trabalho. Em contraste, o engajamento não inclui o componente de compulsividade do *workaholism* (GORGIEVSKI; BAKKER, 2010).

O estado de engajamento não é sempre o mesmo, principalmente devido a mudanças no ambiente de trabalho. Kahn (1990) enfatiza a importância de diferenciar engajamento de conceitos que podem desvirtuar sua compreensão, como o envolvimento e comprometimento com o trabalho. O comprometimento no trabalho está relacionado a um acordo com a organização, onde o colaborador realiza seu trabalho até que o resultado final seja alcançado, cumprindo com seus papéis e responsabilidades (RICH, 2006). Por outro lado, quando há engajamento, há um envolvimento emocional muito maior, onde há uma disposição e uma conexão emocional que vai além do papel que o profissional desempenha (RICH, 2006). Isto corrobora com os preceitos de Kahn (1990), que destaca a importância das condições psicológicas e do estado emocional do colaborador no ambiente de trabalho. Bastos et al (2014) citam algumas pesquisas que apontaram, entre os conteúdos centrais do ser comprometido (vínculo mais estável de relacionamento entre o empregado e a organização onde atua), a noção do engajamento, dedicação à organização, zelo pelo setor onde trabalha, respeito à hierarquia, às normas e aos procedimentos organizacionais, preocupação com o crescimento da organização, cumprimento do contrato de trabalho, zelo pela imagem da organização e busca de crescimento pessoal e profissional junto à instituição.

A comunicação como fator de engajamento nas organizações

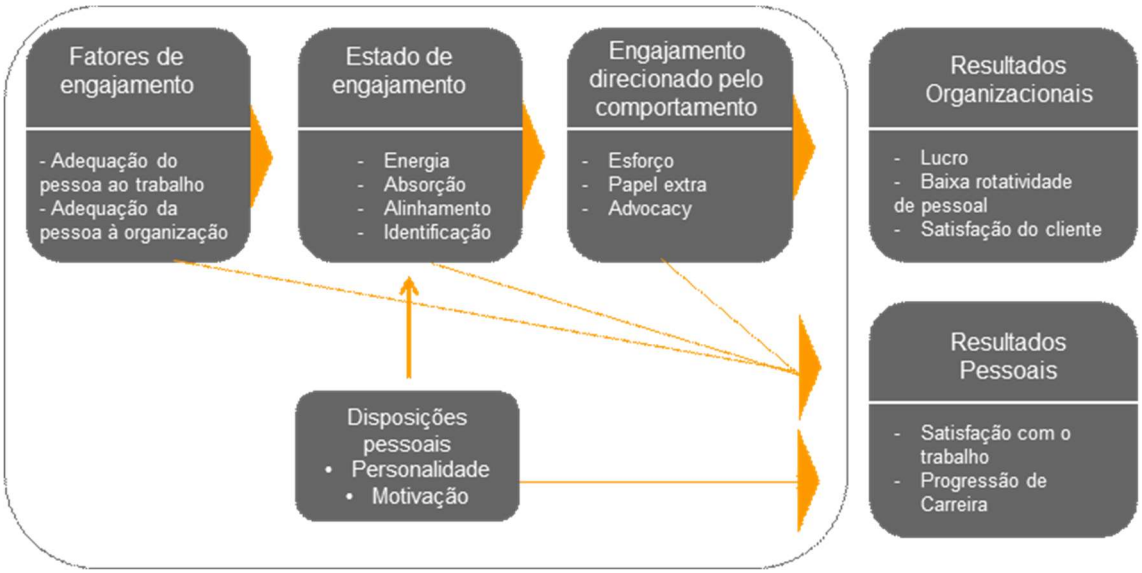
No campo da Administração, há relações de causa e efeito entre os fenômenos com o objetivo de gerar clareza e compreensão sobre os fatores que promovem o engajamento. Para Fleck e Inceoglu (2010), o engajamento pode ser representado por meio do modelo de antecedentes e consequentes, como demonstra a Figura 2.

Do lado esquerdo da Figura 2 estão os fatores desencadeadores do engajamento, ou seja, as características do ambiente organizacional. Quanto mais próximas essas características estiverem das aspirações dos empregados, maiores os níveis de engajamento, que se manifestam pelos estados de energia, absorção, alinhamento e identificação do empregado com a tarefa. Consequentemente, ao estarem engajados, os empregados tendem a apresentar comportamentos específicos, tais como esforço extra e

posicionamento como defensor da marca, que por sua vez se tornam benéficos para o alcance dos resultados da organização. De acordo com os autores,

> Uma organização que conta com uma grande proporção de empregados mais frequentemente engajados em apresentar comportamentos contributivos está mais propensa a experimentar impactos positivos em métricas como lucro, rentabilidade, *turnover* e satisfação do cliente (FLECK; INCEOGLU, 2010, p. 33, em livre tradução).

Figura 2 – Modelo de engajamento



Fonte: adaptado de Fleck e Inceoglu (2010, p. 33)

Como se pode perceber, algumas iniciativas já existem no sentido de identificar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e os construtos do engajamento. No campo da Comunicação, no entanto, há uma lacuna a ser identificada e estudada sobre o engajamento, apesar das inúmeras citações em textos sobre a importância do referido comportamento organizacional. Para Grunig, Ferrari e França, 2011, a comunicação é um elemento fundamental da cultura, sem a qual ela não existiria. Para os autores,

> A comunicação estratégica é o processo que busca a conquista dos objetivos organizacionais e que só terá sentido quando estiver direcionado para os objetivos do negócio e também desenvolver significados compartilhados, transcender a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gerar um conceito em torno do qual poderá manter seus vínculos internos e estabelecer relacionamentos com diferentes setores da sociedade (GRUNIG; FERRARI, FRANÇA, 2011, p. 156).

Dentro de uma visão contemporânea de comunicação organizacional (MARQUES; MAFRA, 2013, p), falar em relacionamento e diálogo não significa ter que suprimir diferenças, dissensos e ações voltadas para interesses individuais. Para os autores, a cena de interlocução organizacional deve ser vista "como instância capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – esses que, aliás, se apresentam com distintos graus de assimetrias". Assim, conforme Cardoso (2006),

> Se a estratégia de comunicação for utilitária, limitada, eminentemente instrumental, exclusivamente descendente, as pessoas não se reconhecerão mais aí e darão pouco de si mesmas. Se ao contrário, for uma comunicação aberta, receptiva, haverá chance de engajamento e participação.

Portanto, ao relacionar o processo de comunicação com a existência do estado de engajamento dos funcionários aos objetivos da organização, pretende-se buscar respostas sobre como os profissionais de comunicação podem colaborar para que os membros de uma organização estejam mais engajados com os desafios e propósitos organizacionais e como a cultura pode ser um facilitador ou não dentro desse processo.

Importante ressaltar que numa proposta de investigação cujo campo amostral seja formado por organizações brasileiras é preciso levar em conta o ambiente de negócios no Brasil pós-globalização e os traços centrais da cultura brasileira. Para tanto será necessário recorrer a autores brasileiros contemporâneos, como Tanure (2007), Chu e Wood Jr (2008) e outros que vêm acompanhando as mudanças que a globalização tem introduzido e que impactam o estilo de gestão dessas organizações. De acordo com Chu e Wood Jr (2008), os traços centrais que permanecem na cultura organizacional das empresas brasileiras são: jeitinho, desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo e formalismo.

Optar pelas organizações brasileiras como campo de pesquisa para o tema proposto tem ainda por objetivo testar uma possível associação do estilo de gestão das empresas brasileiras com o engajamento da geração *millennial,* no sentido de reforçar os traços positivos e ressignificar os que são considerados negativos na contemporaneidade.

Considerações Finais

Dentro do novo contexto da globalização e da sociedade em rede (CASTELLS, 2000) nasce uma geração imersa no ambiente digital, com mentalidade mais flexível e aptidão para a colaboração e inovação. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a população economicamente ativa no Brasil (acima de 16 anos) em 2014 era de 105,2 milhões[3]. A maior parte se concentra no intervalo de idade entre 25 e 39 anos (39,6 milhões ou 37,6% do total), faixa onde se concentra a grande maioria da geração *millennial* de acordo com a classificação psicográfica escolhida para o estudo.

A relação que se pretende fazer entre os construtos de cultura organizacional, engajamento, comunicação e geração *millennial*, tendo o estilo brasileiro de administrar como pano de fundo apresenta-se como algo inovador no campo da Comunicação Organizacional. Certamente proporcionará reflexão sobre os novos desafios que se colocam para a comunicação das organizações brasileiras contemporâneas, uma vez que, cada vez mais, busca-se uma atuação menos instrumental e mais relacional e dialógica, em busca de um ambiente de trocas saudáveis entre patrões e empregados.

Os campos do Marketing e da Propaganda vêm se debruçando para traçar o perfil da geração *millennial* como consumidores, porém o comportamento dessa geração nas organizações ainda carece de aprofundamento. Há questões a serem respondidas e que motivam a realização de pesquisas acadêmicas que joguem luz a perguntas como: 1) em que medida fomentar o engajamento dos funcionários é importante para a gestão das empresas do Brasil de hoje, tendo em vista a nova lei trabalhista que prevê vínculos cada vez mais frágeis? 2) traços culturais considerados positivos para o estilo brasileiro de administrar como a flexibilidade e a capacidade relacional estão em linha com o perfil dos *millennials*? 3) as empresas brasileiras estão preparadas para lidar com essa geração?

Com relação aos processos comunicacionais também há muitas indagações como: 1) o que significa a comunicação organizacional nos dias de hoje para as empresas? 2) as ferramentas de interação virtual (*home office*, redes sociais, e outras) ajudam ou atrapalham a interação dos funcionários com a cultura organizacional?

O estudo não prescindirá também de uma visão crítica sobre até que ponto contar com profissionais engajados acaba sendo benéfico apenas para as organizações, em

[3] https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95011.pdf. Consultado em 07.mar.2018

prejuízo dos funcionários que podem entrar em um estado de esgotamento levado pelo excesso de engajamento. Um olhar crítico também recairá sobre o papel da comunicação nesse contexto e sua relação com a disseminação da cultura organizacional. Afinal, não se pode esperar que haja uma perfeita comunhão entre todos, patrões e empregados, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos.

Referências

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, F. J. (Coord.). **O indivíduo na organização**. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1994.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

BARROS, B.T de; PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento do trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L; MOURÃO, L. O (Orgs). **O Trabalho e as Organizações:** atuações a partir da psicologia. Artmed (Edição Digital), 2014.

CARDOSO, O.O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. RAP Rio de Janeiro 40(6):1123-44, Nov./Dez. 2006

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FEITOSA, W. R.; IKEDA, A. A. (2010). A segmentação de mercado por meio de coortes sob a ótica de pesquisadores e profissionais de marketing. In **Atas da XIII Semead, Seminários em Administração** (pp. 1-16). São Paulo: Universidade de São Paulo.

FLECK,S.; INCEOGLU, I. A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In: ALBRECHT, S.L. (Org.). **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc, 2010.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GORGIEVSKI, M.J.; BAKKER, A.B. Passion for work: work engagement versus workaholism. In: ALBRECHT, S.L. (Org.). **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc: 2010.

GRUNIG, James E., FERRARI, Maria A. e FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamentos**.** 2ª ed., São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HOWE, N.; STRAUSS, W. **Millennials rising, the next great generation**. New York: Vintage Books, 2000.

_____. **Millennials go to college:** Strategies for a new generation on campus: Recruiting and admissions, campus life, and the classroom. Washington: American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers, 2003.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal,** 33(4), p. 692-724, 1990.

LOVELAND, E. **Instant Generation**. Journal of College Admission, 234, 34-38, 2017.

_____. The essence of engagement: lessons from the field. In: ALBRECHT, S.L. (Org.). **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc: 2010.

MANNHEIM, K. O problema sociológico das gerações. In: FORACCHI, M. (Org.). **Mannheim, Col. Grandes Cientistas Sociais-25**, São Paulo: Ática, 1982.

MARQUES, A.C.S.; MAFRA, R.L.M. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Revista Organicom**, ano 10, n. 19, 2º sem, p. 82-94, 2013.

PUTNAM, Linda. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas, *in* KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

RICH, B. L. **Job engagement:** Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation. University of Florida. Pro Quest Dissertations & Theses Global, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.; SALANOVA, M. The measurement of work engagememt with a short questionnaire: a cross-national study. **Educational and Psychological Measurement,** 66 (4), p. 701-16, 2006.

SILVA, S. C.; OLIVEIRA, R. **Os Millennials merecem a atenção do marketing**. Disponível em http://www.hipersuper.pt/2013/01/04/os-millennials-merecem-a-atencao-do-marketing-por-susana-costa-e-silva-e-ruben-oliveira-catolica-porto(2016, 16 de janeiro).

STRAUSS W.; HOWE, N. **Generations:** The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Harper Collins. (1991).

TANURE, Betania. **Gestão à Brasileira:** Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TAPSCOTT, D. **Geração digital: a crescente e irreversível ascensão da Geração Net**. São Paulo: Makron Books, 1999.

WOOD Jr., T; CALDAS, M.P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista ERA**, Vol. 47, Nº 3, 2007.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE NO AMBIENTE LABORAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA EMPRESA DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO

Maria Eugênia Porém[1]

Célia Maria Retz Godoy dos Santos[2]

Raquel Cabral[3]

Resumo

Este artigo relata a primeira fase de um estudo longitudinal e tem como objetivo verificar a performance da comunicação organizacional no processo de valorização da diversidade no ambiente laboral de uma empresa de recuperação de crédito, que atua em nível nacional. Como metodologia utiliza-se de pesquisa descritiva com fins exploratórios, realizada a partir de fontes direta, junto ao departamento de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing desta. Os resultados, ainda parciais, indicam que esse departamento reconhece que a empresa valoriza a diversidade, apesar de necessitar de políticas comunicacionais que legitimem essa conduta junto aos públicos de interesse, seja para a adesão as "ações afirmativas" ou para a gestão da diversidade, com fins de construir uma organização diversa e mais inclusiva.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Diversidade; Ações afirmativas; Gestão da Diversidade.

Introdução

A diversidade nas organizações é temática que vem despertando interesse de governos, instituições e pesquisadores nas últimas décadas e são inúmeras as iniciativas, estudos e pesquisas que buscam entender como valorizar a diversidade no ambiente de trabalho.

[1] Professora Assistente Doutora da Universidade Estadual Paulista (UNESP)/FAAC. meporem@faac.unesp.br
[2] Professora Assistente Doutora da Universidade Estadual Paulista (UNESP)/FAAC. celiaretz@faac.unesp.br
[3] Professora Assistente Doutora da Universidade Estadual Paulista (UNESP)/FAAC. raquelc@faac.unesp.br

No ano de 2000, por exemplo, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social publicou um manual intitulado “Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade” (INSTITUTO ETHOS, 2000) que pretendia demonstrar de que modo as organizações poderiam enfrentar o preconceito no ambiente laboral, abordando temáticas sobre a igualdade de oportunidades, a discriminação racial e étnica, a subordinação das mulheres, a ética e a diversidade, entre outros aspectos que envolvem também as oportunidades de trabalho. Dezoito anos após essa publicação observa-se que o tema diversidade e a forma complexa com que este conceito tem se desenvolvido, também é fruto do contexto no qual ele se encontra inserido: de mudanças constantes e de valorização e de percepção sobre as diferenças sociais, políticas, culturais, sexuais, étnicas entre outras, que está acontecendo no mundo. Somado a isso, se entendermos diversidade - como o conjunto de diferenças e valores compartilhados pelos seres humanos na vida social, que significa ainda pluralidade, multiplicidade e diferentes modos de percepção e abordagem, heterogeneidade e variedade - pode-se asseverar que a diversidade como um princípio de conduta individual e coletiva tem se materializado, também no âmbito organizacional.

Vale lembrar que são inúmeras iniciativas que respaldam o interesse por este tema, tendo em vista que a tendência retrógrada, de considerar as diferenças como uma inadequação dos valores estabelecidos por um grupo social ou cultural tem gerado uma série de comportamentos prejudiciais ao desenvolvimento e relacionamento entre indivíduos: tais como o preconceito, a discriminação e a intolerância. Além disso, excita pensar que a diversidade não é mais uma escolha desta ou daquela empresa e, sim, deve ser considerada como um princípio norteador do modelo de gestão organizacional daquelas que pretendem ser sustentáveis, inovadoras e éticas. Mais que isso, a diversidade deve ser reconhecida como um valor humano e o respeito a ela como um direito universal. Afinal, como argumenta Kunsch (2010), o fim da era na qual as organizações se preocupavam somente com os aspectos econômicos, se mantendo a parte das problemáticas sociais, políticas, ambientais e humanitárias é uma realidade.

Portanto, se a diversidade é um princípio para a organização, este deverá ser construído, compartilhado e incorporado por todos os seus públicos, ou seja, deverá estar presente nos relacionamentos que se legitimam por meio da comunicação. Valorizar a diversidade é desenvolver um ambiente no qual todos possam compartilhar do princípio de equidade, respeito e tolerância em relação ao sexo, orientação sexual, idade, religião, identidade de gênero, cor, crenças, costumes, etnia, ter alguma deficiência etc. É

compartilhar e incorporar o princípio de que a diversidade é uma das características do ser humano, que significa uma riqueza e não um problema para a organização (AMCHAM BRASIL, 2006). Por isso, nesse artigo, parte-se do pressuposto de que organizações que buscam valorizá-la necessitam reconhecer o valor transformador e relacional da comunicação nesse processo.

Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo é verificar a comunicação organizacional no processo de valorização da diversidade no ambiente laboral – ela é reconhecida como importante para esse processo?

Para tanto optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, a partir de fontes diretas (pessoas do departamento de Recursos Humano e Marketing de uma organização de recuperação de credito, que atua em nível nacional) que conhecem, vivenciaram ou têm conhecimento sobre o tema ou a situação, a fim de estabelecer algumas aproximações e obter conhecimento utilizando-se da técnica de questionários *on line*.

Diversidade como princípio a ser construído, compartilhado e incorporado via comunicação organizacional

Em uma sociedade com graves problemas de justiça, como é o caso da brasileira, percebe-se que a valorização da diversidade nas organizações tem um aspecto altamente positivo, pois representa um modo promissor de inclusão social.

> A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (NKOMO e COX JR., 1999, p. 334-335).

Não por acaso, a diversidade nas organizações é tema que vem sendo cada vez mais estudado devido sua importância para gerar melhor qualidade no ambiente de trabalho, na busca pela equidade e respeito entre os públicos de interesse, em especial, os empregados.

A saber, o governo brasileiro desde 1995 - após a Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) - vem se manifestando sobre o combate à discriminação no mercado de trabalho (ALVES; GALEÃO SILVA, 2004). Paralelamente houve um crescente movimento nas organizações empresariais, especialmente nas multinacionais norte-americanas e suas subsidiárias, como no caso das brasileiras, no sentido de adotar programas de gestão da diversidade. Se percebe atualmente o crescimento desse movimento, exemplo

disso pode ser constatado junto as empresas ligadas ao Fórum de Empresas e Direitos LGBT[4].

Muitos estudos sobre essa questão relaciona a diversidade ao desenvolvimento econômico das empresas, enfatizando que sua gestão poderia impactar em: menor rotatividade de empregados (*turnover*); redução dos custos com o absenteísmo; atração de funcionários talentosos; sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; aumento da criatividade e da inovação na empresa por valorizar uma formação de um quadro funcional mais heterogêneo; ampliação da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo, por exemplo.

Há também alguns estudos que relacionam a diversidade à geração de imagem pública positiva de uma organização. Eles reforçam que "[...] as empresas buscarão ser vistas como "cidadãs", como socialmente responsáveis, como benéficas não apenas aos seus *shareholders*, mas também aos seus *stakeholders*" (FONTENELLE, 2013 apud MICHETTI, 2017, p. 123).

No final do século XX, Gilbert, Stead e Ivancevich (1999) apontavam duas categorias relevantes para o estudo da diversidade: "ação afirmativa" e "gestão da diversidade".

A "ação afirmativa" refere-se a um conjunto de políticas específicas para determinados grupos ou indivíduos atingidos por alguma forma de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às oportunidades, que podem ser realizadas por governos ou por empresas. Quanto a "gestão da diversidade", o termo diz respeito a um processo gerencial que pretende substituir ações afirmativas por práticas de acesso igualitário ao trabalho (*equal employment opportunity*). É a adoção de medidas administrativas que garantem que os atributos pessoais ou de grupo, sejam considerados como recursos para a melhoria do desempenho organizacional. Inicialmente, conforme detalham Alves e Galeão Silva (2004) os artigos pioneiros sobre a adoção dessa prática administrativa tinham como base os princípios meritocráticos e, posteriormente, passaram a ser vinculados a benefícios econômicos para indivíduos e organizações, desvinculados de qualquer sentido político explícito. A gestão da diversidade é a substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações, o que conduziria à criação de uma vantagem competitiva. Em tese isso elevaria o desempenho da organização no mercado,

[4] Disponível em http://www.forumempresaslgbt.com/.

trazendo uma influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades. Entretanto, é possível observar que a gestão da diversidade ao enfatizar um ou outro ponto sobre a diversidade normalmente alinhado à competitividade, acaba omitindo - nem sempre ingenuamente - o caráter político, histórico e sociocultural que alimenta o preconceito e a discriminação. Neste caso, valoriza-se a diversidade desconsiderando o contexto da diferença, sua história e seu lugar social (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004): em suma, ela é relacionada à máxima eficiência econômica, preceito da ideologia tecnocrática, ainda muito presente nas organizações contemporâneas.

Por outro lado, acredita-se que a valorização da diversidade como princípio organizacional deva ir além da esfera econômica e competitiva para que este seja legitimado como discurso e conduta inclusiva, de equidade, de respeito e de tolerância entre as pessoas, sem negligenciar a esfera social, cultural e política que envolve toda a história de luta contra o preconceito e a discriminação. Retirar a diversidade do seu contexto histórico é simplificar e reduzir a sua complexidade a atributos organizacionais e mercadológicos ligados à imagem e à vantagem competitiva de mercado. É despolitizar o processo e adequá-lo a uma lógica empresarial e econômica e a argumentos "[...] antes técnicos do que éticos ou políticos" (MICHETTI, 2017, p. 123).

Diante do exposto, as organizações ao introduzirem novas agendas voltadas à valorização da diversidade para seus públicos de interesse devem exercer papel de agente de mudança de forma crítica e politizada. Isso significa que estas devam assumir o desafio do enfrentamento de questões conflituosas e contraditórias; reconhecer que a discriminação, a intolerância e o desrespeito ao outro está arraigado à cultura nacional e que impregna as relações - e não negá-las. Nas palavras de Alves e Galeão Silva (2004,

p. 27) "sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho". Ou seja, é necessário que as organizações entendam que o preconceito existe e que as diferenças identitárias e a forma como elas são percebidas, especialmente pelos seus púbicos, afetam as relações sociais.

Para tanto, acredita-se que seja necessário ressignificar as realidades da organização para que esses mesmos públicos passem a incorporar e compartilhar preceitos da diversidade como estruturadores de sua conduta.

A adoção da valorização da diversidade como princípio e conduta sinaliza para uma ruptura de padrões de controle e de subserviência, de ordem e de comandos próprios da

ideologia tecnocrática. Essa ruptura deve trazer para pauta de discussão e ação dessas organizações, conteúdos cuja função seria emancipar e dar mais autonomia às pessoas, possibilitar o afloramento das contradições e dos questionamentos e conflitos que, por sua vez, devem ser encarados como necessários e genuínos ao processo.

Nesse sentido, a comunicação organizacional atua na transição e manutenção dos condicionantes necessários para que esse processo de construção, compartilhamento e incorporação da diversidade seja estabelecido.

A comunicação organizacional na valorização da diversidade nas organizações

Ao ser incorporada pela organização, a valorização da diversidade deve ser um processo no qual novas percepções e significações são construídas e compartilhadas. Não deve ser tratada como meta ou objetivo organizacional com fim em si mesmo, mas como uma transformação da organização e de seus públicos, para que possam construir juntos novas percepções sobre si mesmos em relação aos outros. Nesse processo, os conflitos discriminatórios, de estranhamento e diferenciação vão sendo minimizados e dão lugar a comportamentos de pertencimento e acolhimento, no qual a alteridade e a empatia vão se tornando genuinamente inerentes às relações.

E como fazer isso? É neste sentido que entendemos que a comunicação organizacional deva ser protagonista nesse processo de transformação, na medida em que é fator estratégico para a produção e circulação de significados compartilhados. A comunicação intervém na realidade organizacional, construindo um novo sentido para uma proposta corporativa que abrigue a diversidade como princípio de conduta.

Adota-se nesta pesquisa a perspectiva que reconhece que a comunicação organizacional vai além de seu caráter instrumental e técnico que tende a diminuir sua importância e protagonismo na realidade organizacional. Ao contrário disso, entende-se a comunicação inexoravelmente ligada à organização, constituindo-se um nexo comunicação-organização, como processo constitutivo da realidade organizacional (CALDAS, 2010).

Adicionalmente, a comunicação organizacional é reconhecida como dotada de valor estratégico para criar e recriar realidades (MARCHIORI, 2008). E, quando relacionada a valorização da diversidade como princípio de conduta organizacional, o valor dado a comunicação deverá fazer toda diferença no processo. Assim, ao se atribuir um significativo valor a comunicação no cerne desse processo a organização tenderá a ter mais êxito no

engajamento dos públicos, nas mudanças propostas e necessárias. No sentido oposto, a valorização da diversidade tenderá a ser um discurso estanque, aparentemente exposto no rol de missão ou visão da organização, mas que nada terá de legítimo e genuíno. Nessa perspectiva, a comunicação organizacional é vista como "[...] 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), não somente "como mais um elemento instrumental à disposição do gestor em busca da performance organizacional" (CALDAS, 2010, p. 34- 35).

Ademais, organizações cuja comunicação esteja alinhada aos seus princípios e seja considerada como um valor estratégico e constituinte da mesma tenderiam a criar ambientes para o diálogo permanente, aberto e de empoderamento de seus públicos, reforçando em cada ação comunicativa a sua disposição para a construção e incorporação da diversidade como princípio e conduta organizacional.

Não obstante, Duarte e Monteiro (2009) chamam atenção para uma questão importante: apesar da relevância da comunicação organizacional e de que a mesma possa gerar mais valor para uma organização, vivencia-se ainda um paradoxo ao não conseguir transformar essa força motriz em energia vital. Em outras palavras, existem barreiras organizacionais que impedem que a comunicação se transforme em valor estratégico para uma organização. Os autores ainda reforçam que:

> A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excesso de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar a informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334)

Essas características mencionadas geram uma comunicação predominantemente burocrática, que flui de cima para baixo (DUARTE; MONTEIRO, 2009), altamente formalista e funcionalista; baseada na técnica e na instrumentalidade, na regulação e adequação de comportamentos por meio de regras impessoais. Deve-se compreender que a experiência de uma organização com a comunicação "[...] pode ser vivida em diferentes níveis de profundidade, complexidade e interação subjetiva e dialógica" (CAVALCANTE, 2010, p. 121). Em outras palavras, a forma como uma organização – seus agentes - interpreta sua realidade,

seu ambiente social e as relações que se estabelecem e que dão sentido a ela, determina o valor que essa mesma organização dará à sua comunicação.

Cavalcante (2010) ainda afirma que as organizações que apresentam limitada capacidade para entender a complexidade ao seu redor e de lidar adequadamente com ela são levadas a leituras imediatistas da realidade, o que acaba gerando "[...] relações instrumentais com seus atores sociais, comportamentos isomórficos ou orientados por modismos" (CAVALCANTE, 2010, p. 121). Ou seja, a capacidade de uma organização em se conectar ao seu contexto pode determinar o nível de experiência da mesma com a comunicação. Se ela possui uma visão simplificadora e mecanicista do panorama vivido, sua comunicação também será assim: instrumentalizada, coisificada.

Da mesma forma, a diversidade é uma narrativa construída a partir da experiência dos agentes organizacionais com seu contexto, com seu ambiente social. A maneira como eles a percebem e a vivenciam implica na forma como ela é reconhecida pela organização. Essas conexões com o contexto só são possíveis pela comunicação.

Em razão do que foi destacado até aqui, esse artigo procura estabelecer uma relação entre a valorização da diversidade e a comunicação organizacional especialmente motivada por uma pesquisa de maior envergadura que iniciou no final de 2017 em uma grande empresa de recuperação de crédito situada em Bauru, Estado de São Paulo, cuja diversidade é um dos valores e princípios declarados em seu Código de Ética e Conduta.

Estudo exploratório em uma empresa recuperadora de crédito: metodologia, resultados e discussão

O estudo exploratório relatado neste artigo é parte integrante de uma pesquisa longitudinal que está sendo realizada por um grupo de pesquisadoras da UNESP de Bauru[5], em uma grande empresa do setor de recuperação de crédito, com matriz localizada na cidade de Bauru/São Paulo, cuja proposta é entender a inclusão no mundo corporativo e a importância da comunicação neste processo de criação de estratégias e políticas para a diversidade.

A amostragem se deteve ao departamento de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing desta organização, composta por trinta pessoas, o qual é responsável pela ideação

[5] Maria Eugênia Porém, Célia M. Retz G. Dos Santos, Raquel Cabral, Roseane Andrelo e Tamara de S.B. Guaraldo.

e execução de programas e políticas organizacionais, incluindo os voltados à diversidade, e por toda comunicação interna e externa da mesma.

A empresa atua no setor de serviços de recuperação de crédito, é líder nacional nesse setor e possui quase 8 mil funcionários.

Nesta fase do estudo a intenção foi estabelecer uma primeira aproximação com as temáticas Comunicação e Diversidade, a partir da coleta de dados direta, via questionários *on line*, utilizando-se da plataforma do Google docs. A princípio a pesquisa seria censitária, neste departamento, mas por ser de resposta voluntária obtive-se um retorno de 56,6% (17 pessoas) do total do universo, sendo que 16,6% (5) estavam de férias, no período da coleta. Deste modo, apresenta-se neste artigo resultados principais ligados ao objetivo do artigo. Esses resultados serão apresentados subdivididos em categoria de assuntos, quais sejam: 1. Perfil dos respondentes; 2. Diversidade na empresa; 3. Comunicação e diversidade.

1. Perfil dos respondentes

Para se identificar o perfil dos respondentes e obter algumas impressões sobre a forma como as pessoas se percebem e compreendem a diversidade nas relações de trabalho, catorze questões foram elaboradas. Assim, segundo os dados colhidos o departamento analisado é composto majoritariamente por pessoas do sexo feminino (82,3%), todos na faixa etária de 19 a 35 anos, da raça branca, sem qualquer tipo de deficiência. A maioria absoluta 94,1% (16 pessoas) se declara heterossexuais e cisgêneros. Também um expressivo percentual deles dizem ser religiosos 75% (43,7% católicos, 25% evangélicos e 6,3% espirita). Em relação a formação escolar 94,1% tem ensino superior completo (sendo 41% com especialização e 5,9% com mestrado) e somente uma pessoa (5,9%) disse estar ainda cursando a graduação, o que indica uma privilegiada escolaridade neste departamento.

Entender a valorização da inclusão no mundo corporativo significa perceber a importância do respeito e das diferenças, o que envolve não apenas como as pessoas se percebem, mas como elas percebem o outro.

Quando indagados sobre questões relacionadas à diversidade, mesmo num grupo tão homogêneo em relação a várias categorias (mulheres, com ensino superior, heterossexuais, cisgêneras, brancas e religiosas) 52,9% responderam não notar algum tipo de intolerância ou de preconceito nas relações laborais da referida organização.

Refletir sobre diversidade exige disposição para revisão de crenças, abertura a novos aprendizados, desenvolvimento da empatia e, também, alguma resiliência. Neste sentido verificou-se que apesar de eles não terem presenciado concretamente uma situação de preconceito e de 88,2% dizerem que aceitam como facilidade as pessoas diferentes, somente 23.5% afirmam que não existe intolerância alguma na empresa: o restante compartilha da crença de que há. Por outro lado, 70,6% dos respondentes reconhecem que o tema é discutido na organização (52,7% muito e 17,7% parcialmente), sendo que 82,3% acreditam que a responsabilidade pela discriminação no ambiente de trabalho é da própria empresa, o que significa a necessidade de um processo de conscientização de mudança, a partir da comunicação e de uma política especifica dentre os gestores, a fim de minimizar ruídos ou confusões na emissão ou recepção das mensagens.

2. Diversidade na empresa

Um ambiente de trabalho com diversidade e abertura às diferenças significa também a abertura a novas visões de mundo muitas vezes contraditórias e conflituosas, nem sempre fáceis de lidar ou de entender. Este é o objeto das cinco questões que pretenderam identificar, na perspectiva dos respondentes, a valorização da diversidade, relatada aqui neste item. Nosso estudo mostra que a diversidade é avaliada como “muito valorizada” por 76,5% (13) dos respondentes e como “valorizada” por 23,5% (4), deles. Porém, quando indagados sobre o envolvimento dos gestores, as respostas oscilaram de muito alto (41,2%), alto (29,4%) e regular (29,4%). Vale destacar que criar um ambiente de abertura e incentivo à diversidade não acontece sem o envolvimento da liderança ou dos gestores: são eles os catalisadores desse ambiente e capazes de promovem a sua valorização, por meio do alinhamento de suas ações e discursos. Portanto, com quase 30% de envolvimento regular - num departamento de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing, que deveria ser o mais consciente sobre este fator - ainda é uma percepção que estabelece preocupação, na medida em que são os gestores os elos entre os discursos e narrativas que legitimam uma conduta.

Já sobre a adesão da empresa à valorização da diversidade, esta foi contemplada em uma questão, na qual se poderia marcar mais de uma resposta, sendo que as mais assinaladas foram: “a empresa adere à valorização da diversidade por considerá-la uma vantagem competitiva”, com 35,3% de indicação, e “a empresa entende a gestão da diversidade como uma ação para reduzir um problema social”, com 29,4% de respostas.

Outra questão importante sobre este tema foi a avaliação de dez frases que continham conceitos diferentes e que foram analisadas numa escala de concordância (Likert), que utiliza cinco pontos (sendo que 5 indica a concordância total e 1 discordância total) e que ao contrário das perguntas sim ou não, nos permite conhecer o grau de conformidade do entrevistado com os conceitos avaliados.

As frases que obtiveram maior nível de concordância foram: “A empresa adota estratégias claras e disseminadas que encoraja os empregados a manifestar suas opiniões” e “Existem na empresa ações afirmativas implantadas que visam a promoção da igualdade, tolerância e respeito a diversidade”.

Como visto, a concordância total a existência das ações afirmativas ou do cumprimento das leis sobre a diversidade na organização - especialmente por ser o departamento de Recursos Humanos, demonstra o conhecimento sobre as intervenções políticas – as leis e exigências do estado – para a reversão do quadro de desigualdade que se observa na atual sociedade e que este segmento acredita que a empresa, com seu conjunto de ações especificas, tem colaborado encorajando os empregados no acesso às diversas oportunidades.

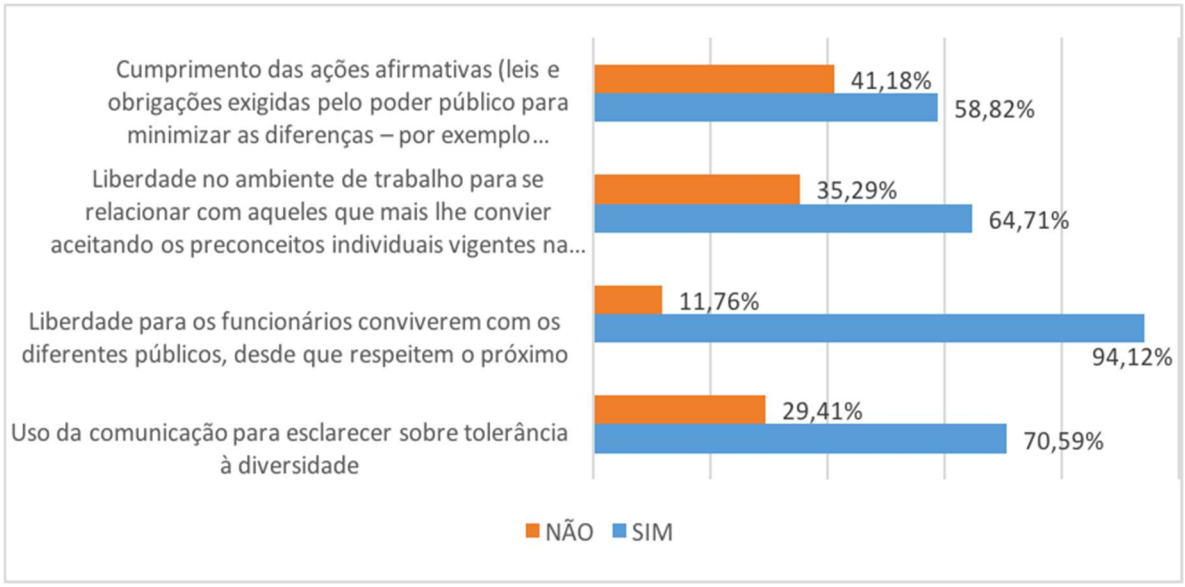
Por outro lado, as frases com mais discordância, ou seja com 41,2% das pessoas opinando neste sentido foram: “A valorização da diversidade está presente no discurso e prática dos empregados”; “Na empresa todos são ouvidos pelos seus superiores de forma igualitária”; e “Na empresa existe política para a valorização da diversidade divulgada amplamente para todos os empregados”. Neste sentido, a comunicação está diretamente relacionada com essas respostas consideradas com mais discordância, sugerindo que essa questão ainda precisa ser melhor investigada e trabalha pela organização.

Por outro lado, sobre as ações referentes a diversidade que podem ser verificadas na empresa destacam-se, conforme o gráfico 1 – “Liberdade para os funcionários conviverem com os diferentes públicos desde que respeite o próximo” citados por quase todos os respondentes (94,12%) e “O uso da comunicação para esclarecer sobre a tolerância e a diversidade” com 70,59%: ressaltando-se aqui, a importância da comunicação no processo de valorização da diversidade.

Mesmo o cumprimento das “ações afirmativas” (leis e obrigações exigidas pelo poder público para minimizar as diferenças) que deveria ser de pleno conhecimento do departamento de Recursos Humanos teve a discordância de 41,2% dos respondentes: ou

seja, não se efetiva totalmente na organização caso.

Gráfico 1: Ações ou atividade sobre diversidade



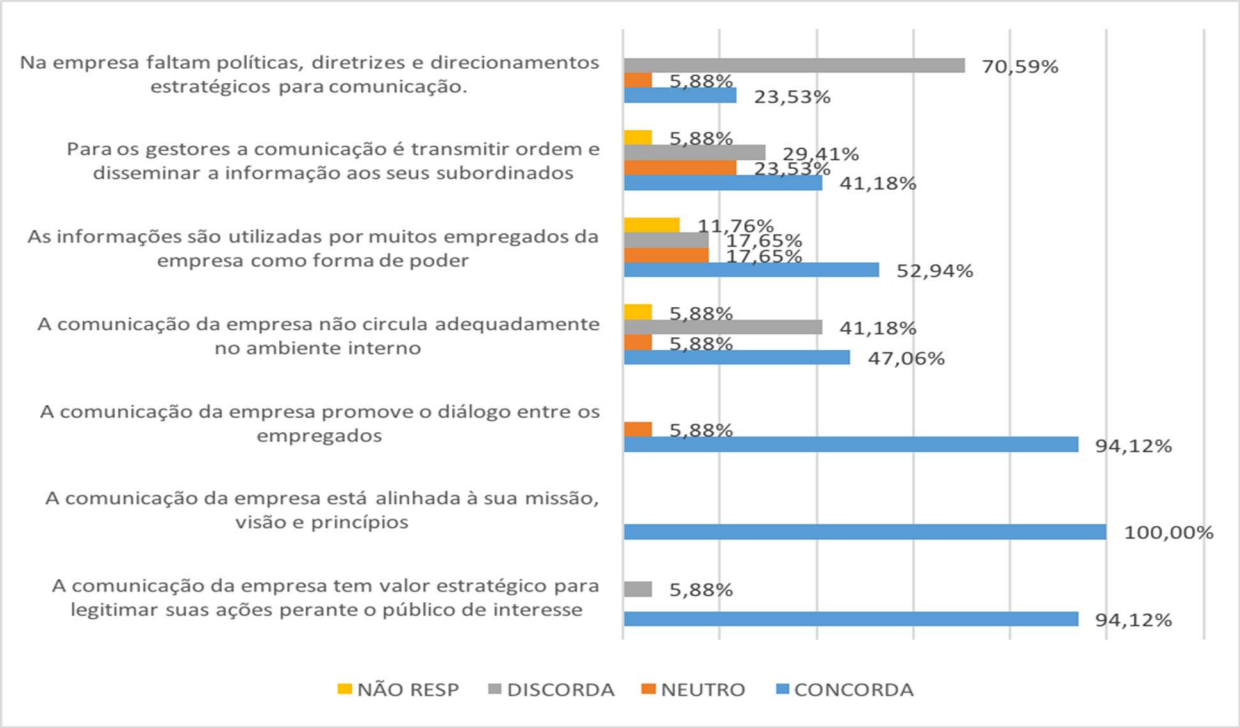
Fonte: Pesquisa direta, 2018

3. Comunicação e diversidade na empresa

Para avaliar a temática da comunicação para a diversidade utilizou-se de oito questões, sendo uma delas também analisada pela escala likert contendo sete frases, conforme o gráfico 2, no qual foram agrupados os dados nas categorias: discorda, neutro e concorda.

Embora no gráfico 2 possa se observar que existe - na visão dos respondentes - políticas, diretrizes e direcionamentos estratégicos para a comunicação, 23,2% deles não percebem isso. Dito de outra maneira, este percentual concorda que faltam políticas comunicacionais voltadas a valorização da diversidade no ambiente de trabalho.

Gráfico 2: Escala avaliativa sobre comunicação e diversidade



Fonte: Pesquisa direta, 2018

Interessante notar que embora apresente um padrão de concordância muito favorável (100%), a comunicação da empresa, especialmente em relação ao seu alinhamento à missão e visão, e o seu valor estratégico como função de promover o diálogo (94,12%), há pontos de desvios, tais como: 47.06% concordam com a falta de integração desta no ambiente interno e 52,95% afirmam que as informações são usadas por vários empregados como fonte de poder. Além disso, para 41,18% dos que responderam a pesquisa afirmam que os gestores utilizam a comunicação para transmitir ordem e informações a seus subordinados e isso pode sugerir que a comunicação é instrumentalizada e normativa, usada por muitos como forma de manter controle e ordem. Sobre a importância da comunicação para a maioria dos respondentes, os clientes, os empregados e os donos/acionistas foram citados como públicos prioritários. Da mesma forma, quando indagados sobre a frequência com que são impactados pela comunicação para a diversidade, são estes os públicos apontados. Não obstante, cabe ressaltar que ao se adotar princípios de valorização da diversidade todos os segmentos que interagem com a organização precisam ser alcançados. Nesse sentido, percebe-se o papel da comunicação como agente transformador da realidade – de uma comunicação fluída, transparente, com ampla circulação

de conteúdos. Daí, quando indagados sobre o impacto da comunicação no comportamento dos empregados quando na aceitação da diversidade, 70,6% dos respondentes concordam totalmente com sua importância.

Considerações finais

O estudo exploratório trouxe muitos dados que poderão ser analisados em diferentes aspectos, especialmente no que se refere a comunicação organizacional como aporte para a valorização da diversidade. Criar políticas e práticas de gestão com oportunidades iguais para todos os níveis, políticas de bonificação e planejamento de carreira para todos os cargos, são ações a curto e médio prazo com as quais o referido departamento deve se preocupar, afinal o conceito de diversidade está ligado ao respeito à individualidade dos empregados. Para além disso, o papel transformador que deve exercer como potencializador da comunicação para todos os públicos da organização, mas especialmente para os empregados, cujas relações afetam e são afetadas pelos princípios adotados pela organização.

Acredita-se que mesmo que a organização como um todo ainda não perceba que a diversidade tem influência positiva, um ambiente interno multicultural poderia trazer melhor qualidade de vida para todos os públicos envolvidos. Verificou-se que no departamento de Recursos Humanos (mesmo sendo homogêneo, ou seja, não diverso, em vários aspectos) esta valorização da diversidade já é percebida como um ativo importante para a organização.

Deste modo, entendendo a comunicação como parte deste processo sintetiza-se as seguintes conclusões a partir dos dados coletados:

- a importância da comunicação no processo de valorização da diversidade, porém com pouca ou nenhuma atenção neste processo enquanto ampliação de experiências e convivência com as diferenças no ambiente de trabalho (sem políticas para aumentar a colaboração em grupos e departamento da organização);
- falta de políticas comunicacionais específicas para a valorização da diversidade embora o departamento analisado simpatize com a questão e procure resolver de forma personalizada os conflitos gerados pela dinâmica de segregação entre colegas; e
- necessidade de um esforço comunicacional que possa olhar além das diferenças e identificar os valores e demandas reais de cada um, o que permitirá melhor parceria profissional nas equipes de trabalho.

Finalmente cabe destacar que existe e é legítima a disposição da empresa em buscar

formas de valorizar a diversidade por meio da criação de políticas específicas para que isso se concretize. Não por acaso, destaca-se nesse artigo que a adoção da diversidade como princípio de gestão e de políticas para sua valorização são legitimadas por meio da comunicação, a qual deverá assumir o protagonismo nesse processo que é de transformação de olhares, percepções, condutas e comportamentos.

Referências

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. In: ©RAE • VOL. 44 • Nº 3. Jun/set, 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf >. Acesso em set. 2017

AMCHAM BRASIL. **Diversidade**: o que ela pode fazer pelos seus negócios. 2006. Disponível em < https://estatico.amcham.com.br/arquivos/2016/diversidade-27-abr- 2016.pdf>. Acesso em jan. 2018.

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.

CAVALCANTE, R.C. Comunicação e ambiente social nas organizações. In. KUNSCH,

M.M.K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. P. 111-124

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.

FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBT. Disponível em < http://www.forumempresaslgbt.com/>. Acesso em fev. 2018.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. **Diversity management**: a new organizational paradigm. Journal of Business Ethics, v. 21 n. 1, p. 61- 77, 1999.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

KUNSCH, M.M.K. Introdução. In. KUNSCH, M.M.K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. P. 9-15.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MICHETTI, M. O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. **Contemporânea**, v.7, n.1, p. 119-146, Jan.–Jun. 2017. Disponível em <http://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/viewFile/519/205>. Acesso em fev. 2018.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

A COMUNICAÇÃO INTERNA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO INTEGRADO A SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Patrícia Graziela Pavanello[1]

Resumo

Perante a um mercado que exige cada vez mais de seus produtos e serviços, e com o crescimento da terceirização enfatizado, este artigo propõe demonstrar como a gestão do conhecimento, a comunicação interna e a cultura organizacional se encontram em um paradigma relacional, que exige atenção devido ao complexo fluxo de conhecimentos e troca de informações que passa a desenvolver, podendo impactar estrategicamente nas organizações. Assim, apresenta-se uma pesquisa participante de um projeto de sucesso na implementação de atuação de duas prestadoras de serviços em um mesmo ambiente da cultura tomadora. Os resultados debruçam-se nas descrições das observações das atividades exercidas e pelo acompanhamento de todo o processo de treinamento, teste e execução ajustando fragilidades e alcançado a atuação bem sucedida.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Comunicação interna; Cultura organizacional; Terceirização; Paradigma relacional.

Introdução

O campo da comunicação tem, hoje, um papel-chave, constituindo-se num verdadeiro ambiente, capaz de acolher a multiplicidade de contextos, identidades, universos simbólicos, interesses ou discursos que, na sua existência plural, simultânea e imaterial, tanto caracterizam o que, na falta de expressão melhor, temos denominado como o mundo contemporâneo. Assim, a comunicação passa a ser fundamental, uma vez que é através dos processos comunicacionais que a informação e o conhecimento se tornam capital (PEREIRA E HERSCHMANN, 2002). Além disso, é no desenrolar desses processos que ocorre a articulação estratégica de sentidos. Sendo assim, a necessidade de estudo dos paradigmas relacionais tornam-se importantes para compreensão até mesmo estratégica das organizações. Quando se pretende apurar um pouco mais em relação à cultura e a

[1] Mestranda em Comunicação pela FAAC/ UNESP – Bauru, Especialista em Gestão Estratégica de Negócios – UNESP/ Bauru; e Linguística e Teorias de Ensino UNESP/ Araraquara. Graduada em Letras e Administração de Empresas. Atua profissionalmente na área administrativa de terceirização e comunicação e na docência de instituições privadas.

comunicação organizacional já se obtém uma complexa relação de atuação de saberes e seus exercícios, mas que podem também ser permeados por posturas da gestão do conhecimento assessorando melhorias nos âmbitos de cultura e comunicação, ou se mal geridas prejudicar ainda mais essa interrelação.

Assim, esse artigo tem o objetivo de demonstrar como a comunicação interna, a cultura organizacional e gestão do conhecimento se encontram em um paradigma relacional, que exige atenção devido ao complexo fluxo de conhecimentos e troca de informações que passa a desenvolver, podendo impactar estrategicamente nas organizações.

Sob esse panorama de visão e seu complexo relacionamento, que são pautados o desenvolvimento, metodologia e prospecção de resultados a seguir.

Comunicação interna, cultura organizacional e gestão do conhecimento

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. (KUNSCH, 2009).

A organização é o campo onde os dois assuntos, cultura e comunicação, se desenvolvem permitindo várias abordagens e paradigmas devido à complexidade que assumem as relações. Tamanha complexidade que a organização pode ser observada como “estruturas sociais que combinam a subjetividade genérica de rotinas interbloqueadas e intersubjetividade de mutuamente reforçar interpretações, e o momento para trás e para frente entre essas duas formas por meio da comunicação contínua”. (WEICK, 1995, p. 170). Nesse sentido do para trás e para frente, que se constrói o processo complexo dos encadeamentos do paradigma relacional. O pensamento complexo não permite que a ordem, o determinismo e as particularidades sejam colocados de lado, mas aponta as dificuldades para o conhecimento do mundo e dos seres. Diga-se, que a partir dele podem-se fornecer estratégias, cenários de ação para entender o quadro de possibilidades imprevisíveis das ações humanas. (OLIVEIRA, 2015).

Nesse segmento social abrangente, posiciona-se a cultura que segundo Schein (1991) toda a organização é uma cultura e tem uma cultura. Aborda também que ao mesmo tempo

em que atuam sobre a dinâmica organizacional (a organização tem uma cultura), também se procura compreender o significado compartilhado pelo grupo e que está associado à forma de atuação da organização (a organização é uma cultura). Ou seja, o movimento do paradigma relacional se compõe cheio de propriedades da organização e dos indivíduos. “Analisar a cultura é encontrar seus pontos de coerência dentro do funcionamento coletivo. Não se faz pré-julgamentos de uma coerência forte (...), mas se supõe que ela exista dentro do funcionamento coletivo de uma sociedade humana dentro de uma organização de produção de sentido.” (THÉVENET, 1994, p.53 apud CÉSAR, 2009, p. 134).

Para Schein (2009, p. 7) a cultura “é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas.” Além disso, contempla que “é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”.

Em um contexto geral Schein (1986 apud MARCHIORI, 2009, p. 300) defini a cultura organizacional como

> Cultura organizacional de um grupo é um conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um determinado 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 do grupo como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Em uma relação de organizações se faz necessário pensar que “compreendem diferentes possibilidades de relação e interação, dependendo da cultura organizacional, particularmente, dos valores e pressupostos” (BALDISSERA, 2014, p. 94). Além disso, no contexto da organização há a relação de saberes nos diálogos e na interação que proporciona aos processos de comunicação “a natureza das disputas de sentido que não é de sobredeterminação de uma força à outra, mas de diálogo que torna presente os sujeitos e em diferentes graus” (BALDISSERA, 2008, p. 65). Essa diferença dos sujeitos precisa ser observada em paradigmas relacionais e complexos, tendo em vista que essa característica também faz parte das manifestações no ambiente. A complexidade da comunicação precisa ser compreendida e para isso é relevante considerar as incertezas da sociedade, os processos de identificação e a subjetividade que circulam na dinâmica de interação no contexto das organizações.

Perante pareceres da Kunsch (2009, p.54) a comunicação organizacional precisa ser entendida de forma abundante e vasta.

Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentre das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a Comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto 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 diversas formas de manifestação e construção social.

Marchiori (2009) agrega a comunicação como à sustentação, ou seja, o apoio para os processos da organização. Por esse motivo atribui exigência aos profissionais da área em relação a uma postura global de avaliação de cada realidade, observando pareceres que favoreçam em análises mais profundas do contexto organizacional e para que não ajam meramente baseados em técnicas. Essa atenção necessária e perspicaz afirma e contribui para visões estratégicas no que envolve a comunicação e o planejamento de sua prática por profissionais. Reforçar-se, portanto, que a complexidade do paradigma relacional em questão aborda não só a busca pelo melhor entendimento e reflexão de seu funcionamento, mas também exige e requer dos profissionais que atuam com maior ênfase nas manifestações e movimentos tendo em mente que ele como sujeito, não esta isento de juízos de valor em relação às realidades sob estudo ou intervenção.

Praticamente, toda organização “cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa.” (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 23) e identificam-se quatro modos de conversão de conhecimento:

> ***Socialização:*** compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta – de tácito para tácito;
> ***Externalização:*** articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão – de tácito para explícito;
> ***Combinação:*** sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação – de explícito para explícito;
> ***Internalização:*** aprender e adquiri novo conhecimento tácito na prática – de explícito para tácito.

Quando se fala em conhecimento ou sua criação, é indispensável que haja diálogo. Porém para que ele exista, a comunicação atua por meio de diferentes perspectivas com a

denominada multivocalidade. Segundo Takeuchie Nonaka (2008) essa comunicação gera novos significados e ainda tende ao dinamismo, à heterogeneidade e ao conflito entre as perspectivas, tanto que desempenha uma função de transmissão e de geração simultaneamente. Nonaka e Takeuchi (1995) relatam que o conhecimento tácito de um indivíduo ou grupo pode ser articulado em conhecimento explícito através do diálogo, assim, Nonaka (2002 apud TAKEUCHIE NONAKA, 2008, p. 220) sugere condições para uma qualidade desse diálogo sendo que:

> 1. Diálogo deve ser temporário e multifacetado, de forma que sempre haja lugar para a revisão ou a negação; 2. Os participantes do diálogo devem ser capazes de expressar suas opiniões livre e sinceramente; 3. A negação pela simples negação desse ser desencorajada; 4. Deve haver continuidade temporal; 5. A existência de um grau de informação redundante auxiliará no processo.

Ressalta-se que embora o diálogo possibilite a criação de conhecimento organizacional, não significa que a comunicação de univocalidade não possa ocorrer, pois é necessária para capacidade de atuação em grupo ou equipes e para que haja o compartilhamento da mesma interpretação em um ambiente (WEICK, 1995). Assim subentende-se que o paradigma relacional se estende a gestão do conhecimento por estar inserida na construção, dinamicidade, interatividade e apoio em consonância com a cultura organizacional e a comunicação interna.

Método e resultados

Para a concretização da pesquisa sobre a atuação de comunicação interna e cultura organizacional, esse artigo optou pelo método dedutivo, com natureza aplicada, sendo qualitativa, de objetivo descritivo, e com procedimento participante.

As descrições focaram no paradigma relacional correspondentes à implantação de um setor de atendimento e recepção ao público externo, ocorrido em uma empresa multinacional, de cultura britânica, do grupo ABF – *Associated British Foods*, sendo o quarto maior grupo produtor de alimentos da Europa, produzindo mais de 120 mil toneladas de ingredientes alimentícios por ano. O grupo é controlado e dirigido pela família Weston, desde 1882, emprega mais de 124 mil funcionários em um total de 48 países. No Brasil fabrica-se e/ou distribui-se os produtos alimentícios Mauri, Fleischmann, Fleischeggs, Blue Dragon, Ovomaltine, Panesse, Sohovos e Twinings, tendo mais de 800 funcionários em fábricas e escritórios localizados no estado de São Paulo. Nesta pesquisa, o ambiente analisado

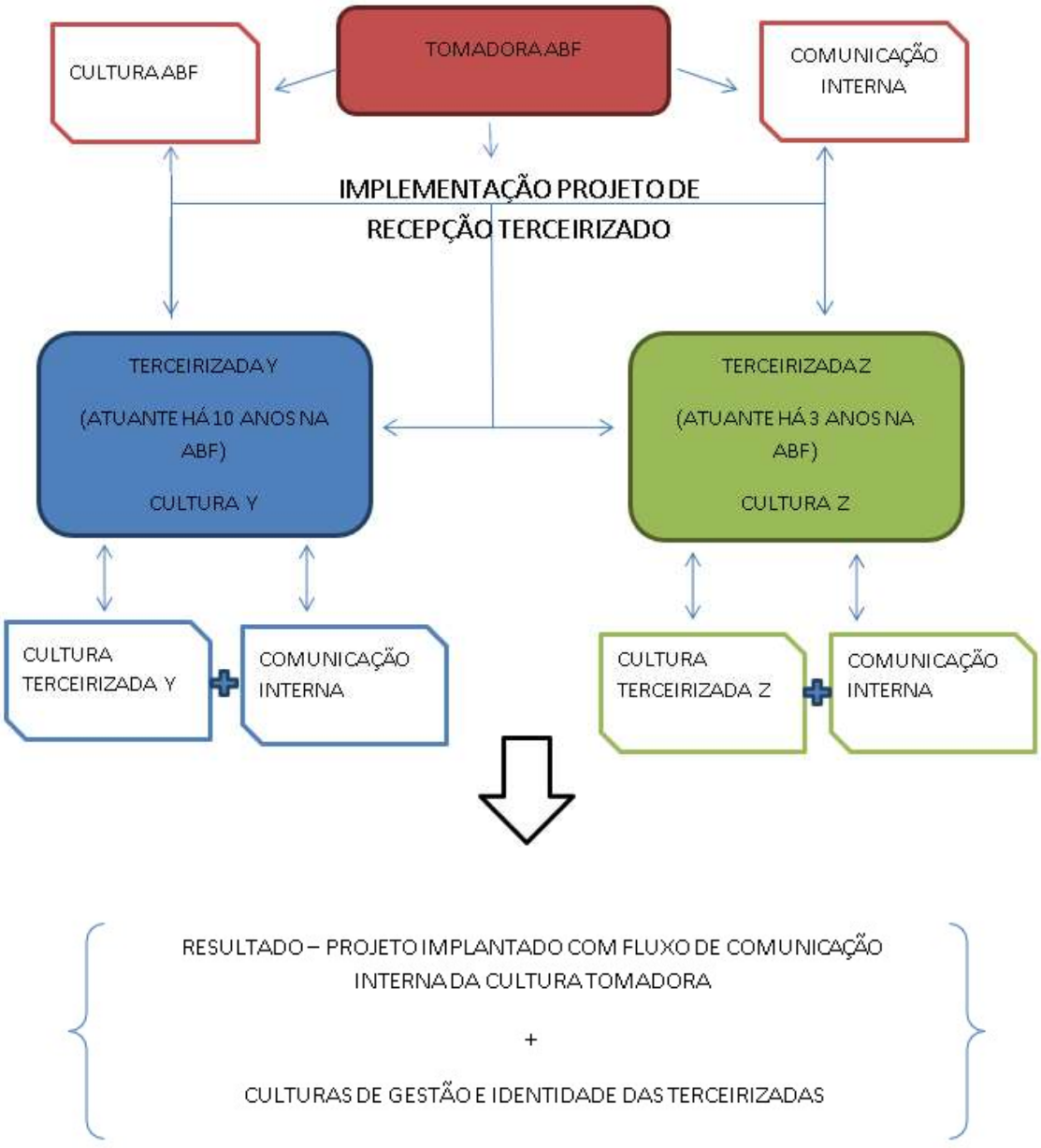
encontra-se no interior do Estado de São Paulo, porém não com um corpo colaborativo direto, mas sim com serviços terceirizados, cada vez mais atuantes na empresa em funções que não correspondem à atividade fim.

Para a prestação dos serviços de atendimento, segurança e integração foram contratadas duas empresas terceirizadas, das quais apresentam as mesmas atividades e são concorrentes no mercado, condição essa também desafiadora. Uma das empresas já era atuante na multinacional tomadora há 10 anos realizando atividades de segurança patrimonial e atendimento ao público externo sem procedimentos pré-determinados. Com o aumento e reestruturação do local de acesso à empresa, outros atendimentos se fizeram necessários, sendo contratada mais uma empresa terceirizada atuante há três anos no local, em atividades do meio ambiente, limpeza e manutenção industrial. Ressalta-se que as duas empresas entraram nos procedimentos do departamento de compras, mas além do valor considerações de atuação em relação à cultura da tomadora enfatizaram diferenciais e a decisão em manter duas prestadoras de serviços diferentes e concorrentes realizando as atividades de forma integrada.

O *start* de atuação das duas prestadoras no mesmo espaço e realizando então funções pré-estabelecidas se deu em dezembro do ano de 2016, com 24 horas de trabalho diário. Os funcionários foram convocados pela tomadora antes desse *start*, pois essa forneceu treinamentos de aproximadamente duas semanas sobre os sistemas de crachá, catracas, pesagens e autorizações internas, como também de todo o funcionamento e responsáveis de cada setor para atuação de recepção, direcionamento e comunicação entre pessoas e departamentos. Paralelo a esses treinamentos funcionais houve também treinamentos com a parte de recursos humanos, que idealizou por meio da composição simbólica a dinamicidade do diálogo entre os colaboradores e a exposição mútua dessa composição durante a execução de atividades, que atendam aos processos da tomadora, respeitando as particularidades das empresas contratantes de cada colaborador. Ou seja, a empresa tomadora apresentou as funcionalidades que precisaria para as atividades, expôs suas regras e procedimentos, mas configurou as diferenças entres as empresas, e por meio de um símbolo transpôs as dificuldades que iriam enfrentar e como ele poderia realocá-los ao que aprenderam sobre. Portanto, criando e utilizando assim de um conhecimento convertido já em tácito e em explícito exigindo um fluxo organizado onde as culturas e comunicações necessárias e/ou presentes não pudessem entrar em atrito.

Problemas de adaptação foram relatados. A equipe das duas prestadoras totalizavam 7 pessoas, de diferentes idades, sexos, e grau de escolaridade, além de competências e habilidades. Ajustes no descritivo das funções também foram realizados, deixando transparecer que nem todos os já trabalhadores da Terceirizada Y tivessem os pré-requisitos para as novas atribuições. Assim, além dos treinamentos, acompanhamentos entre eles necessitaram ser feitos, durante aproximadamente um mês. Nesse acompanhamento um dos colaboradores foi substituído, devido não conseguir a adequação do fluxo descrito a seguir.

Figura 1. Relação entre tomadora e prestadoras e suas culturas e comunicações.



Fonte: própria autoria.

No exercício da recepção, observa-se que a espiral da gestão do conhecimento passa pelos modos de conversão, sendo a socialização, externaliz ção, combinação e internalização. Ressalta-se que esses trabalhadores, ficam apenas nessa sede de terceirização, não tendo a integração e atuação em outra empresa de mesmo porte que exija os mesmos procedimentos de conhecimento cultural. Além do processo de implantação das terceirizadas houve o processo e participação dessas em produzir e passar conhecimentos aos demais funcionários diretos da empresa tomadora e as outras vinte empresas prestadoras de serviços de manutenção operacional, totalizando cerca de 100 funcionários esporádicos.

Figura 2. Relação de espiral do processo de implantação.



Fonte: própria autoria.

Analisando o enquadramento de atuação da relação das culturas e da comunicação, a gestão do conhecimento pode ser dimensionada em Socialização - quando por meio da observação um colaborador auxiliou o outro imitando ou observando as atividades. Durante o acompanhamento dos que apresentaram dificuldade, esse processo se tornou evidente;

- Externalização - Quando todos os colaboradores terceiros entenderam os procedimentos e começaram a compreender com naturalidade as atividades e sequências necessárias a cada processo;

- Combinação - os colaboradores indicam e instruem os procedimentos com naturalidade para os demais públicos; há a padronização por todos os funcionários;
- Internalização - a passagem desse novo conhecimento e procedimento a todos os funcionários direto da tomadora como também do diversificado público a ser atendido.

Portanto, a gestão do conhecimento é um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe. Mas, há ainda muitos desafios que essa gestão enfrenta ainda mais se mesmo com os sistemas facilitadores, não desenvolver bem a comunicação e respeitar o desenvolvimento cultural.

Assim, conclui-se que nesse acompanhamento de observação características da cultura, da comunicação interna e da gestão do conhecimento se deram tanto na complexa relação da multinacional, quanto das terceirizadas em se ajustar sem perder a essência de onde são contratadas e levar esse perfil também a outros mercados.

Considerações finais

O novo conhecimento começa sempre com o indivíduo. (NONAKA, 2008, p. 41). Sendo assim pensar, planejar como ele será transferido e processado possui relevância para ser administrado num dos mais complexos paradigmas de relação entre comunicação e cultura organizacional.

No intuito de discussão desse trabalho observou-se que o objetivo de demonstrar como a comunicação interna, a cultura organizacional e a gestão do conhecimento se encontram em um paradigma relacional para impactar estrategicamente nas organizações foi alcançado, pela apresentação da pesquisa participativa em um ambiente específico.

O acompanhamento de todo o método se fez permitido garantindo o conhecimento e as informações de cada etapa da implantação e da concretização do eficaz funcionamento atual.

Além disso, possibilitou a visibilidade de pesquisas futuras como no detalhamento de um mapa da gestão do conhecimento processado, possibilitando identificar entendimentos e correlações entre vários domínios de conhecimento, como atuações culturais de cada etapa,

desse processo de implantação ou outro que disponibilize informações e dados, explorando até que ponto numa organização com diversas culturas interrelacionadas possa haver influencias em suas atuações estratégicas planejadas mais beneficamente.

Referências

BALDISSERA, R. **Comunicação, cultura e interação nas organizações**. Rio de Janeiro: Senac. 2014. P. 87.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir dos paradigmas da complexidade. In: OLIVEIRA, I.; SOARES, A.T.; **Interfaces e tendências da Comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

CERVO, A.L., BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CESAR, A.M.R.V. Comunicação e cultura organizacional. In. Kunch (Org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ed. São Caetano do Sul/ SP: Difusão, 2009.

CUNHA, C.D. L. C. A. IASBECK: a comunicação como construção de vínculos e seu potencial na administração das identidades das organizações. In: OLIVEIRA, I.de L., PENINI, A., MOURÃO, I., (Org.). **Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a comunicação a partir de autores brasileiros***.* Curitiba: Editora CRV, 2015.

FIGARO, R. **O homem, a cultura e as relações de comunicação**. Rio de Janeiro: Senac. 2014. P. 101.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social***.* 6 ed. São Paulo; Atlas. 2008.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização***.* 2ed. revisada e ampliada. São Caetano/SP: Difusão Editora, 2009.

MARCHIORI, M., VILAÇA, W. **Cultura organizacional e comunicação nas organizações contemporâneas: temas imbricados ou desarticulados?** V Abrapcorp Redes Sociais, Comunicação, Organizações. 2011.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4.ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

OLIVEIRA, I.de L., PENINI,A., MOURÃO, I., (Org.). **Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a comunicação a partir de autores brasileiros.** Curitiba: Editora CRV, 2015.

PEREIRA, C.A.M., HERSCHMANN, M. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: PósCom-Umesp, n.38, p.27-42, 2002.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas. 2009. TAKEUCHI.H., NONAKA, I. **Gestão do conhecime**nto. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WEICK, K.E. Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, 1995. In: BLASCHKE, S. **Structures and dynamics of autopoitetic organization: theory and simulation.** Gabler, 2008.

GP 6
Comunicação Pública, Política e Governamental

Coordenação: Prof. Dr. Roberto Gondo Macedo (Mackenzie)

Vice-coordenação: Profa. Dra. Heloíza Matos e Nobre (USP)

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E INTERATIVIDADE NAS FANPAGES DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE GOIÁS[1]

Stephanie SILVA[2]
Dalton MARTINS[3]
Tiago MAINIERI[4]

Resumo

O artigo tem o objetivo de compreender como os novos espaços midiáticos oriundos do avanço da internet estão sendo utilizados para a aplicabilidade da Comunicação Pública. Para isso, foram levantados e analisados dados de engajamento das *fanpages* das instituições públicas de ensino superior do estado de Goiás. Na fundamentação teórica da pesquisa delimitou-se o conceito de Comunicação Pública utilizado e abordou-se a relação entre a educação pública e a cidadania. Em seguida, as informações coletadas por meio do *Netvizz*[5] foram organizadas em gráficos e tabelas para comparação da interatividade e do engajamento nas *fanpages* analisadas.

Palavras-chave: Comunicação Pública; Ensino Público; *Fanpages*; Diálogo; Interatividade.

1 Comunicação Pública Ampliada

Inicialmente, no Brasil, o termo Comunicação Pública era usado apenas para diferenciar a comunicação própria do Estado da comunicação privada. De acordo com Koçouski (2013), dois fatores foram cruciais para despertar a discussão sobre o conceito

[1] Este artigo foi desenvolvido no âmbito da disciplina *Comunicação, sociedade em rede, inteligência coletiva e análise de mídias sociais* ministrada pelos Prof. Dr. Dalton Martins e Prof. Dr.Tiago Mainieri junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Goiás (PPGCOM/FIC/UFG) no segundo semestre de 2017. Os professores da disciplina orientaram a pesquisa e a produção desse artigo.

[2] Mestranda do Curso de Comunicação da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás - FIC/UFG, na linha de pesquisa Mídia e Cidadania, e-mail: stephaniesilvajornalista@gmail.com.

[3] Doutor em Ciências da Informação pela Universidade de São Paulo – USP. Professor do Programa de Mestrado em Comunicação na linha de pesquisa em Mídia e Cidadania da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás - FIC/UFG, e-mail: dmartins@gmail.com.

[4] Pós-Doutor pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - ECO/UFRJ, doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo – USP. Professor do Programa de Mestrado em Comunicação na linha de pesquisa em Mídia e Cidadania da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás - FIC/UFG, e-mail: tiagomainieri@gmail.com.

[5] *Netvizz* (https://apps.facebook.com/netvizz) é uma ferramenta desenvolvida no contexto do DMI – *Digital Methods Initiative* (https://wiki.digitalmethods.net/Dmi/WebHome) – que tem a função de coletar diferentes tipos de dados do Facebook, sobretudo de Páginas (*fanpages*), Grupos e Eventos.

de Comunicação Pública nos meios acadêmicos: “a redemocratização do país, em 1985, e a Constituição Federal de 1988, que garantiu legalmente a liberdade de imprensa, a liberdade de expressão e a divulgação e transparência dos atos de governo” (KOÇOUSKI, 2013, p. 48).

> Os anos 90 representaram o surgimento de um Estado novo no Brasil, uma nova visão política de Estado e da participação da sociedade civil. Novos atores surgiram no cenário político-social e a comunicação se fortaleceu. A transformação da expressão “comunicação pública” em um conceito com novo significado (ainda que em construção) é resultado dessas mudanças sofridas tanto pelo Estado, quanto pela sociedade civil. Por se tratar de estudos recentes, não há consenso sobre o assunto e diferentes abordagens podem ser feitas, dentre as quais se destacam cinco possibilidades que se caracterizam pelas seguintes condições: praticada na esfera pública; realizada pelo Terceiro Setor; realizada por meio da radiodifusão pública; praticada pelo setor público e realizada pelo próprio Governo. (DUARTE, VERAS, 2006, p. 11)

Apesar da obra *La communication publique* (1995) de Pierre Zémor ter sido a principal referência nos estudos sobre Comunicação Pública durante esse período no Brasil, os comunicadores nacionais optaram por ampliar o conceito utilizado na França – que referia-se exclusivamente a comunicação realizada nos órgãos e instituições públicas – e incluir “a nascente sociedade civil” (BRANDÃO, 2016, p. 117) como também promotora dessa comunicação no país. Para Duarte, a Comunicação Pública não é definida pelo emissor, porém, pela finalidade de “perceber e utilizar a comunicação como instrumento de interesse coletivo para fortalecimento da cidadania” (DUARTE, 2009, p. 61).

Dentre os múltiplos significados dados à expressão Comunicação Pública, Brandão encontrou como ponto comum de entendimento que Comunicação Pública é aquela que “diz respeito a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania” (BRANDÃO, 2009, p.9). Pode-se dizer que o foco no interesse público e na promoção da cidadania são as duas principais características da Comunicação Pública, porque apesar de existirem diferentes conceitos e concepções no meio acadêmico brasileiro sobre C.P., essas duas características estão presentes na maioria deles. Ao revisar a literatura sobre Comunicação Pública em estudos de autores brasileiros, latinos e italianos, Koçouski (2013) sintetizou um conceito para o termo:

> [...] *comunicação pública* é uma estratégia ou ação comunicativa que acontece quando o olhar é direcionado ao interesse público, a partir da responsabilidade que o agente tem (ou assume) de reconhecer e atender o direito dos cidadãos à informação e participação em assuntos relevantes à condição humana ou vida em sociedade. Ela tem como objetivos promover a cidadania e mobilizar

> o debate de questões afetas à coletividade, buscando alcançar, em estágios mais avançados, negociações e consensos. (KOÇOUSKI, 2013, p.54, grifos do autor)

O avanço da internet nas últimas décadas e o surgimentos dos sites de redes sociais permitiram o alargamento da estrutura midiática e, consequentemente, do espaço de discussão e debate das questões de interesse público, a ampliação da esfera pública. Sites institucionais e *fanpages*[6] proporcionaram uma disseminação mais econômica e eficiente das informações e a criação de novos canais de comunicação e relacionamento com a sociedade.

> A dimensão ampliada da comunicação pública se fortalece na medida em que a conversação, pautada pelo interesse coletivo, sobrepõe-se aos interesses individuais. Quando tratamos de comunicação pública nos apropriamos da percepção da comunicação dialógica calcada no interesse público. O alargamento de estruturas midiáticas que possibilitem a interação, participação e diálogo na sociedade, de forma livre e plural, consolida um ambiente propício à comunicação pública.
> (MAINIERI, 2016, p. 24).

Assim, essa pesquisa buscou compreender se esses novos espaços estão sendo utilizados para a aplicabilidade da Comunicação Pública – uma comunicação dialógica orientada pelo interesse público que promove a cidadania. Com esse objetivo foram levantados e analisados os dados de engajamentos das *fanpages* das instituições públicas de ensino superior do estado de Goiás obtidos por meio da ferramenta de coleta de dados do Facebook denominada *Netvizz*.

O Instituto Federal Goiano (IFgoiano), o Instituto Federal de Goiás (IFG), a Universidade Estadual de Goiás (UEG) e a Universidade Federal de Goiás (UFG) são as quatro instituições públicas de ensino superior presentes no estado de Goiás e que foram escolhidas como objeto de estudo desse artigo. Ainda que essa pesquisa corrobore com o entendimento de que a Comunicação Pública pode ser promovida tanto por sujeitos públicos como privados, optou-se na amostra colocar apenas as instituições públicas de ensino por compreender que a análise da comunicação pública realizada "a partir dos promotores/emissores admite que o Estado é crucialmente diferente em relação aos demais atores, uma vez que suas atividades têm obrigação legal de serem pautadas pela supremacia do interesse público" (KOÇOUSKI, 2013, p. 53).

[6] *Fanpage* ou Página de fãs (tradução literal do termo) é uma página específica dentro do Facebook direcionada para empresas, marcas ou produtos, associações, sindicatos, autônomos, ou qualquer outra organização com ou sem fins lucrativos para se relacionar com os seus públicos e clientes.

2 Instituições Públicas de Ensino e Cidadania

A escolha pelas instituições de ensino superior como objeto de estudo fundamenta-se na importância da educação para a garantia dos direitos fundamentais de um cidadão. Apesar de estar inserida na divisão dos direitos sociais – terceiro na sequência lógica e cronológica de Marshall (1967) –, a educação é considerada por ele uma exceção a essa ordem e um direito que deve preceder os outros pois é por meio da educação que o cidadão conhece seus direitos e assim pode lutar por eles. O único direito de cidadania que era incontestável para Marshall era justamente o direito à educação (1967, p. 62). Carvalho corrobora com esse entendimento e defende que a educação "é um pré- requisito para a expansão dos outros direitos" (CARVALHO, 2002, p.11). Para Carvalho, a ausência de uma população educada é considerada "um dos principais obstáculos à construção da cidadania civil e política" (CARVALHO, 2002, p.11).

A intrínseca relação entre a educação pública e a cidadania torna a Comunicação Pública ainda mais relevante nessas instituições de ensino. Considera-se também levar em consideração que essas instituições são autarquias estaduais e federais que necessitam ter como prioridade a razão de ser do serviço público que, como destaca Kunsch (2013, p. 4), é servir o cidadão e a sociedade. Na sociedade contemporânea midiatizada, umas das principais formas de servir o cidadão é por intermédio da informação e da comunicação.

De acordo com Duarte (2009, p. 63), a informação é o elemento básico e essencial do processo de comunicação, ela é o meio para o acesso e o uso dos outros direitos do cidadão. Haswani (2013) também defende que sem o cumprimento do direito à informação não tem como existir o diálogo e o relacionamento das instituições públicas com a sociedade, "a informação, garantidora de direito, se não for fornecida pelo Estado, impede o início do processo de comunicação" (HASWANI, 2013, p. 73).

A informação é um direito do cidadão estabelecido no artigo 5º inciso XXXIII da Constituição Federal Brasileira de 1988: "todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade" (BRASIL, 1988, p. 13). Para assegurar o direito à informação do cidadão, a Lei de Acesso à informação (LAI) – Lei nº12.527, de 18 de novembro de 2011 – regulamentou no artigo 8º, entre outras obrigatoriedades, os requisitos mínimos de informações que devem ser disponibilizados nos sites dos órgãos e entidades públicas.

Em obediência a essa exigência legal, muitas instituições públicas transformaram

seus sites em verdadeiros “balcões de informações” e estão utilizando os novos espaços midiáticos de interação, possibilitados e ampliados pela internet, apenas para a disseminação dessas informações. Ao ignorarem o potencial dos novos canais de diálogo e interação com a sociedade, esses órgãos públicos desacreditam na importância da comunicação “como meio de interlocução com esses atores sociais e em defesa da própria cidadania” (KUNSCH, 2013, p. 4).

Moraes e Signates afirmam que não é possível existir cidadania se não houver um processo comunicacional que a viabilize, estabeleça e desenvolva, que “sem comunicação, não há cidadania” (MORAES; SIGNATES, 2016, p. 25) porque sem a comunicação o cidadão não tem como identificar e exigir seus direitos, ou até mesmo, reivindicar novos direitos. Os autores sintetizam a noção comunicacional da cidadania ao afirmarem que “negar a comunicabilidade a um sujeito dentro de uma sociedade de direitos, é negar-lhe a própria cidadania” (MORAES; SIGNATES, 2016, p. 34). Para Moraes e Signates (2016), o cidadão até tem a opção de auto-silenciar, mas, quando esse silenciamento ocorre sem o seu consentimento, implica no fim comunicacional do direito humano.

Não garantir um espaço de fala para o cidadão é o mesmo que silencia-lo sem a sua concordância, é ignorar o seu direito e negar-lhe a cidadania. Assim, além de terem o cuidado em publicizar de forma igualitária e abrangente as oportunidades de qualificação ofertadas ao cidadão e que lhe auxiliam a adquirir seus direitos civis, políticos e sociais, as instituições públicas de ensino precisam também praticar uma comunicação que extrapole a esfera informacional, que promova a interatividade com a sociedade em um espaço democrático de diálogo e debate.

3 Informação, Comunicação e Interatividade

De acordo com Wolton (2011), com a internet “a informação tornou-se abundante, a comunicação uma raridade”. Wolton (2011, p. 18) entende a informação como a mensagem, enquanto a comunicação é a relação, o compartilhamento, por isso, Wolton considera a comunicação mais complexa e mais difícil de ser alcançada.

Para Haswani (2013, p. 76), dado, informação, comunicação, relacionamento, participação e compartilhamento são elementos interdependentes e constitutivos do processo comunicacional e que, devido a importância que possuem, precisam ser distinguidos. Haswani (2013) compreende dado como um registro da realidade, já informação é um conceito que a significação está relacionada com o contexto em que a

palavra é utilizada. Para Davenport e Prusak, a informação são “dados interpretados, que possuem alguma importância e propósito” (DAVENPORT, T; PRUSAK, 1998 apud HASWANI, 2013, p. 77).

No contexto da Comunicação Pública, o significado de informação está relacionado a informação pública, assim Haswani (2013) opta por utilizar a definição de Carla Brotto de informação que está fundamentada no significado da palavra em latim que é “dar formar”: informação “é um processo linear, no qual um emissor envia uma mensagem a um receptor, por meio de um canal” (BROTTO, 2005 apud HASWANI, 2013, p. 78), informar é interpretar, contextualizar e encaminhar a mensagem.

Assim como a informação, a comunicação também tem uma vasta gama de definições e, para o contexto da Comunicação Pública, Haswani (2013) apropria-se novamente da definição de Carla Brotto que parte do significado da palavra “comunicar” em latim, que é “colocar em comum”. Brotto conceitua comunicação como “um processo circular que dispõe de fases intercaladas de expressão e escuta de mensagens, das quais participam emissor e receptor, de modo igualitário” (BROTTO, 2005 apud HASWANI, 2013, p. 80). Por fim, Haswani (2013) define relacionamento e diferencia participação e compartilhamento. Para a autora, relacionamento é a “estrutura que se tece nas trocas de comunicação interpessoal prolongada no tempo” (HASWANI, 2013, p. 81), isto é, o relacionamento precisa ser vinculado e envolver um diálogo que perdure no tempo. Participação significa “tomar parte em, partilhar”, na participação o cidadão tem espaço de fala, porém, não tem poder de deliberação. Já no compartilhamento o cidadão tem espaço de fala e também o poder de decidir, de deliberar sobre algo.

De acordo com Lévy (1999), o ciberespaço é um “dispositivo de comunicação interativo e comunitário” (LÉVY, 1999, p. 29) em que o cidadão pode ter voz e participar ativamente dos processos comunicativos. Com a Web 2.0 a internet tornou-se ainda mais dinâmica. Por meio das mídias sociais, emissores e receptores passaram a alternar suas posições, os internautas começaram a interagir e inserir conteúdos, a participação e o compartilhamento foram incorporados ao processo comunicacional no mundo virtual.

Diferente dos meios tradicionais de comunicação, em que a comunicação é unidirecional e voltada à massa, a internet possibilitou a interação todos-todos. E o principal ambiente em que essas interações e inserções de conteúdos ocorrem atualmente são nos sites de redes sociais, por isso muitas empresas e instituições optam pelas *fanpages* do Facebook como espaço destinado para a realização dessa interação, participação e

compartilhamento.

Ao comparar os sites e as *fanpages* das instituições públicas de ensino superior no estado de Goiás, constatou-se que elas também decidiram destinar às *fanpages* o espaço para interação e participação da sociedade. Os sites do IFgoiano, IFG, UEG e UFG possuem muitas informações – para atender às obrigatoriedades impostas pela LAI às instituições públicas – porém, não possuem espaço de fala para o cidadão, não existem chats e nem opções de comentários nesses sites. Contudo, nas *fanpages* dessas instituições o cidadão pode enviar mensagens de forma privada na caixa de diálogo, ou abertas nos comentários, e podem também curtir, reagir e compartilhar as postagens.

> Nesses sites, as conversações, como apropriações, precisam nascer das ferramentas para a interação que estão disponíveis. Com isso, novos usos e novos sentidos são construídos nas ferramentas, de modo a permitir que os elementos da conversação, como a interação entre dois ou mais sujeitos, sua organização (a criação e o espalhamento das convenções) e mesmo os contextos sejam divididos pelos participantes. Além disso, as conversações, no espaço dos sites de rede social, também adquirem os contornos associados aos públicos em rede. (RECUERO, 2014, p. 116).

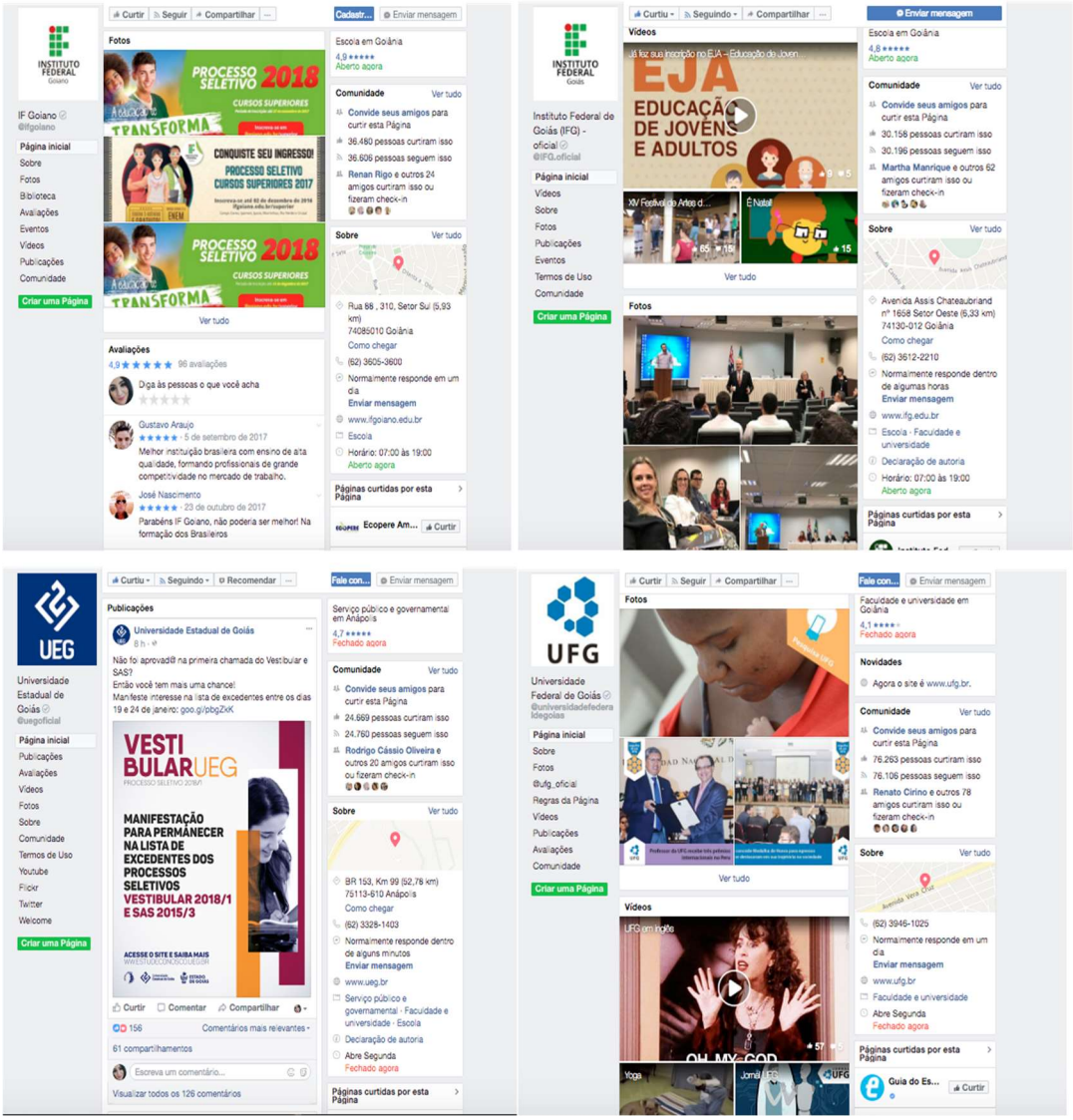
A quantidade de curtidas, reações, comentários e compartilhamentos são dados que revelam o engajamento das pessoas em relação à *fanpage* e à instituição que essas páginas representam. Esses números também sinalizam se a instituição está empenhada em postar conteúdos que repercutam em envolvimento e engajamento dos fãs ou se apenas utilizam a *fanpage* para disseminar informações.

4 Interatividade e engajamento nas *fanpages*

Com o objetivo de compreender como as instituições públicas de ensino superior no estado de Goiás se apropriaram das novas mídias sociais para dialogar e interagir com a sociedade, foram analisados por meio do *Netvizz* (ferramenta desenvolvida para coletar dados do Facebook), no módulo *Page Data*, todos os posts publicados durante o ano de 2017, ou seja, das 0h0m00s do dia 01 de janeiro de 2017 até às 23h59m59 do dia 31 de janeiro de 2017, na opção *Full Data* – que levanta todos os dados da *fanpage* – e na escolha pela análise dos posts publicados pela instituição e pelos usuários. As *fanpages* analisadas foram, conforme figura 1:

IFgoiano (https://www.facebook.com/ifgoiano)
IFG (https://www.facebook.com/IFG.oficial/)
UEG (https://www.facebook.com/uegoficial)
UFG (https://www.facebook.com/universidadefederaldegoias)

Figura 1 – Print das Fanpages do IFgoiano, IFG, UEG e UFG



Fonte: autor da pesquisa

De acordo com os dados levantados pelo *Netvizz*, no ano de 2017, a *fanpage* do IFG foi a que mais postou, foram publicados 697 posts no período. Em segundo lugar ficou a *fanpage* do UFG com 294 posts, em seguida a da UEG com 278 e, por último, a do IFgoiano com 257 posts publicados durante todo o ano de 2017. Para melhor compreensão desses dados, calculou-se a média de postagens de cada *fanpage* em um mês (dividiu-se a quantidade total por 12 meses), em uma semana (dividiu-se a quantidade total por 52 semanas) e em um dia (dividiu-se a quantidade total por 252 dias, dias úteis em 2017). Arredondou-se os resultados obtidos em uma casa decimal apenas e para fazer o arredondamento seguiu-se as orientações da Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 5891:2014.

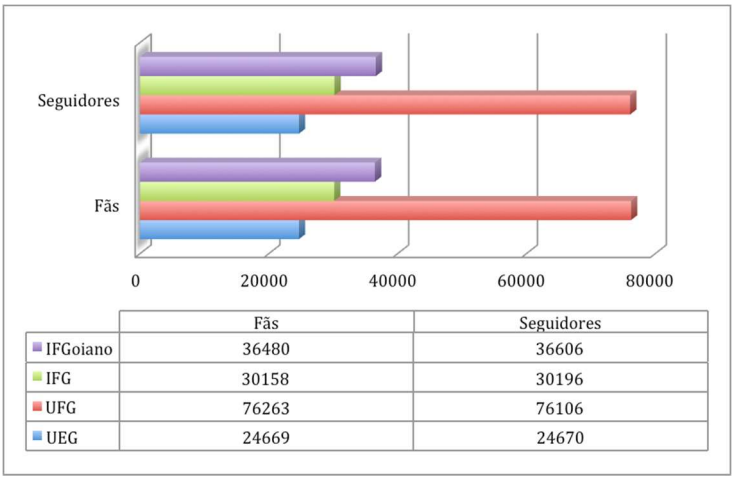
Tabela 1 – Média de postagens em 2017

	IFGoiano	UEG	UFG	IFG
Posts publicados em 2017	257	278	294	697
Média de posts por mês	21,4	23,2	24,5	58,1
Média de posts por semana	4,9	5,3	5,6	13,4
Média de posts por dia útil	1	1,1	1,2	2,8

Fonte: autor da pesquisa

Em relação a quantidade de fãs, a *fanpage* da UFG é a que possui o quantitativo maior, são 76.263[7] usuários que curtem a página e 76.106 seguidores. Em seguida, vem a *fanpage* do IFgoiano com 36.480 curtidas e 36.606 usuários que seguem a página. Já a *fanpage* do IFG é curtida por 30.158 usuários e tem 30.196 seguidores. Na última posição ficou a *fanpage* da UEG com 24.669 fãs e 24.760 seguidores.

Gráfico 1 – Fãs x Seguidores



	Fãs	Seguidores
IFGoiano	36480	36606
IFG	30158	30196
UFG	76263	76106
UEG	24669	24670

Fonte: autor da pesquisa

De acordo com a Central de Ajuda do Facebook (2017), fãs são aqueles que curtem a página. Essas pessoas automaticamente tornam-se seguidores da página e recebem as publicações da *fanpage* em seu *feed* de notícias pessoal, porém, esse fã tem a opção de alterar essa função e colocar a opção de apenas curtir e deixar de seguir a página, dessa

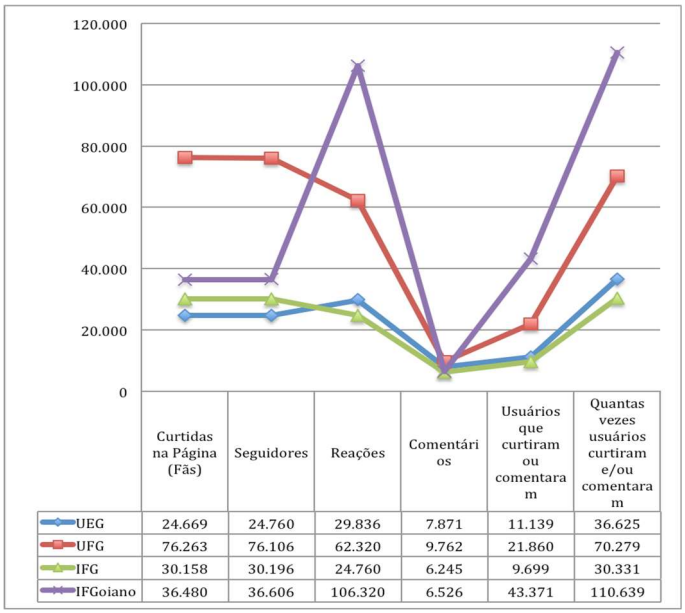
[7] Dados coletados nas *fanpages* no dia 19 de janeiro de 2017.

forma ele deixa de receber as publicações da *fanpage* em seu *feed*. A diferença entre as curtidas da página e a quantidade de seguidores ocorre também porque o usuário tem a opção de seguir a *fanpage* sem curtir a mesma, assim, ele recebe as publicações da *fanpage* no seu *feed* pessoal sem precisar se declarar fã da página.

A diferença entre fãs e seguidores foi encontrada em todas as *fanpages* analisadas, porém, em um quantitativo pouco expressivo. A *fanpage* do IFgoiano tem 126 seguidores a mais do que fãs, na *fanpage* da UEG são 91 seguidores acima da quantidade de curtidas e na do IFG a diferença é de 38 seguidores a mais do que aqueles que curtiram a página. A *fanpage* da UFG foi a única em que a quantidade de fãs foi maior do que a quantidade de seguidores, essa inversão representa que 157 fãs optaram por deixar de seguir a página e não receber as publicações da *fanpage* no *feed* de notícias pessoal.

Para analisar o engajamento desses fãs, a pesquisa buscou nos dados do *Netvizz* a quantidade de reações que os posts tiveram, quantas curtidas e quantos comentários foram realizados e a quantidade de vezes que os fãs curtiram ou comentaram.

Gráfico 2 – Fãs x Engajamento



	Curtidas na Página (Fãs)	Seguidores	Reações	Comentários	Usuários que curtiram ou comentaram	Quantas vezes usuários curtiram e/ou comentaram
UEG	24.669	24.760	29.836	7.871	11.139	36.625
UFG	76.263	76.106	62.320	9.762	21.860	70.279
IFG	30.158	30.196	24.760	6.245	9.699	30.331
IFGoiano	36.480	36.606	106.320	6.526	43.371	110.639

Fonte: autor da pesquisa

A *fanpage* do IFgoiano foi a que obteve um maior engajamento dos seus fãs, em 2017 os posts da página tiveram 106.320 reações e em 110.639 vezes os usuários curtiram ou comentaram nos posts da *fanpage*. Esses números representam que 119% dos fãs

engajaram-se curtindo ou comentando os posts e 292% reagiram aos posts durante o ano. A *fanpage* do IFgoiano foi também a que teve um número maior de usuários que curtiram ou comentaram nas postagens, foram 43.371 pessoas, ou seja, 6.891 usuários a mais do que a quantidade de fãs que a página possui. Já a página do IFG foi a que teve um número menor de engajamento durante o ano de 2017, os posts da *fanpage* receberam apenas 24.760 reações e em 30.331 vezes os usuários curtiram ou comentaram nas publicações. A página do IFG foi também a que teve um número menor de usuários que curtiram ou comentaram nas postagens, somente 9.699, dado que revela que 20.459 fãs da página não interagiram com nenhuma das postagens do IFG em 2017.

Ao comparar o engajamento dos fãs com a quantidade de postagens, conclui-se que a *fanpage* que mais publicou em 2017 – página do IFG com 697 posts – foi também a que teve um número menor de engajamento dos seus fãs. Enquanto isso, a *fanpage* que teve uma média menor de postagens durante o ano de 2017 – página do IFgoiano com 257 posts – foi a que obteve maior engajamento dos seus fãs e que ainda conseguiu atingir quase 7 mil usuários além daqueles que seguem a página. Esses resultados revelam que produzir uma postagem em que o conteúdo suscite o engajamento e a interação do usuário é mais importante que a quantidade de posts publicados.

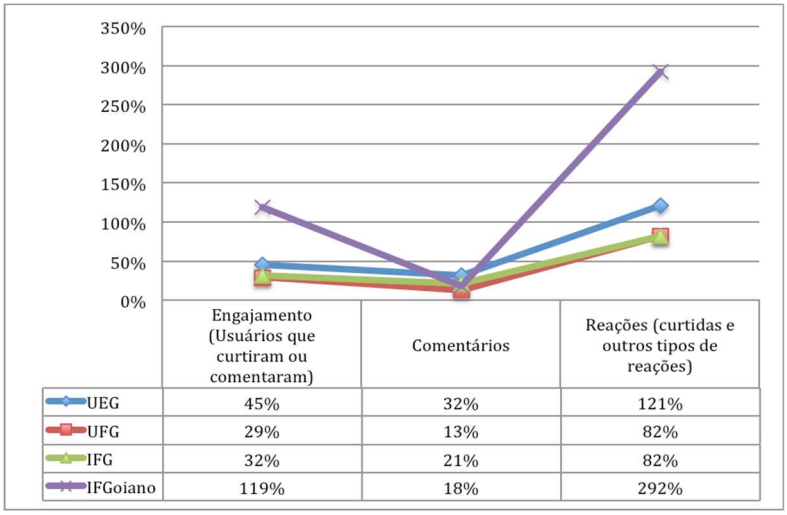
> As verdadeiras relações, portanto, não são criadas entre “a” tecnologia (que seria da ordem da causa) e “a” cultura (que sofreria os efeitos), mas sim entre um grande número de atores humanos que inventam, produzem, utilizam e interpretam de diferentes formas *as* técnicas. (LÉVY, 1999, p. 23)

Para dialogar com o usuário é preciso desenvolver conteúdos específicos para as *fanpages* e não somente replicar as informações do site institucional. A utilização de um espaço propício para o debate – como as mídias sociais – não gera de forma automática a interação, a tecnologia por si só não cria relações. Antes mesmo das mídias sociais surgirem, Lévy já alertava: “o crescimento do ciberespaço não determina automaticamente o desenvolvimento da inteligência coletiva, apenas fornece a esta inteligência um ambiente propício” (LÉVY, 1999, p. 29). Para conseguir engajamento dos fãs, os administradores das *fanpages* precisam priorizar o conteúdo das publicações ao invés da quantidade.

O envolvimento do usuário com a *fanpage* também está relacionado com o tipo de engajamento – reações, curtidas, comentários, compartilhamentos – que esse usuário faz. De acordo com uma pesquisa feita por Recuero (2014) com 300 usuários do Facebook, o “botão ‘curtir’ parece ser percebido como uma forma de tomar parte na conversação sem

precisar elaborar uma resposta" (RECUERO, 2014, p. 119). A pesquisadora afirma ainda que o curtir pode sinalizar que a mensagem foi recebida – por isso o usuário nem precisar ler tudo que está na publicação para curtir – ou também um agradecimento pela informação. Já o botão compartilhar tem a função de dar visibilidade para a conversa, ou para a mensagem, e ampliar o alcance da postagem (RECUERO, 2014, p. 120). Para Recuero (2014), os comentários "são as práticas mais evidentemente conversacionais" porque eles não apenas sinalizam a participação do usuário, mas trazem efetivamente uma contribuição para a conversa, "o comentário compreenderia assim uma participação mais efetiva, demandando um maior esforço e acontecendo quando os usuários têm algo a dizer sobre o assunto" (RECUERO, 2014, p. 120).

Gráfico 3 – Formas de Interação



	Engajamento (Usuários que curtiram ou comentaram)	Comentários	Reações (curtidas e outros tipos de reações)
UEG	45%	32%	121%
UFG	29%	13%	82%
IFG	32%	21%	82%
IFGoiano	119%	18%	292%

Fonte: autor da pesquisa

De acordo com os dados levantados pelo *Netvizz*, a *fanpage* da UFG foi que teve uma quantidade maior de comentários, foram 9.762 publicados nos posts da página em 2017. Porém, ao comparar essa quantidade de comentários com o número de fãs da página, a *fanpage* da UFG é a que tem o menor percentual, apenas 13% dos fãs da página comentaram nas postagens em 2017. Já a página da UEG foi a que obteve o percentual mais elevado de usuários que comentaram nos posts em 2017, 32% dos fãs engajaram-se por meio dos comentários. Esses dados mostram que para dialogar com o cidadão na *fanpages* é preciso ir além do mero engajamento, é necessário envolver o cidadão para que ele comente e tenha o interesse de participar e deliberar sobre o que acontece nas instituições públicas.

Duarte (2007) propõe o estabelecimento de quatro eixos centrais que funcionam como pré-requisitos da Comunicação Pública: a transparência, o acesso, a interação e a ouvidoria social. Esses requisitos devem nortear os comunicadores no planejamento do conteúdo que deve ser publicado nas *fanpages* das instituições públicas. Para Duarte (2007), a transparência é incorporar valores éticos e assumir o compromisso com a atuação responsável no trato com as questões públicas, além de estimular e facilitar a fiscalização e a prestação de contas. O acesso envolve tratar a informação para que ela atraia o cidadão e seja compreendida por ele, e ao mesmo tempo, é também incentivar a sociedade a buscar informações e emitir opiniões para intervir na gestão do que é público. A interação refere-se à criação e ao fortalecimento de instrumentos de comunicação que viabilizem o diálogo equilibrado e simétrico, ou seja, todos terem igual direito e oportunidade de falar e de serem ouvidos. Já a ouvidoria social está relacionada com o interesse em conhecer e compreender a opinião pública, descobrir as motivações e interesses da sociedade e considerá-los como referência na ação comunicativa.

5 Considerações finais

Apesar dos diferentes conceitos e concepções existentes na doutrina, duas características são fundamentais para a aplicabilidade da Comunicação Pública, o interesse público e a promoção da cidadania. Porém, a única forma de conhecer esse interesse público, e ser orientado por ele, é ouvindo a sociedade. Assim, a comunicação para ser pública precisa ser dialógica e participativa.

Com o avanço da internet e o surgimento das mídias sociais surgiu um novo espaço de participação e interatividade, contudo, apenas estar presente nesse espaço – ter um perfil, uma *fanpage* – não significa que ele está realmente sendo utilizado como um ambiente de interação e compartilhamento. “Dizer que a técnica condiciona significa dizer que abre algumas possibilidades, que algumas opções sociais ou culturais não poderiam ser pensadas a sério sem a sua presença. Mas muitas possibilidades são abertas, e nem todas serão aproveitadas.” (LÉVY, 1999, p. 25). Infelizmente muitas instituições públicas não têm aproveitado a presença nos sites de redes sociais para dialogar e se relacionar com o cidadão. Muitas *fanpages* estão sendo utilizadas apenas como extensão dos sites institucionais, como mais um canal unidirecional de propagação de informações.

> Uma técnica não é nem boa, nem má (isto depende dos contextos, dos usos e dos pontos de vista), tampouco neutra (já que é condicionante ou restritiva, já que de um lado abre e de outro fecha o espectro de possibilidades). Não se trata de avaliar seus "impactos", mas de situar as irreversibilidades às quais um de seus usos nos levaria, de formular os projetos que explorariam as virtualidades que ela transporta e de decidir o que fazer dela (LÉVY, 1999, p. 26).

Conclui-se que as páginas das instituições públicas de ensino superior do estado de Goiás precisam priorizar o relacionamento com o cidadão. A utilização da *fanpage* apenas para replicar notícias e informações, distancia-se da genuína comunicação pública. Independemente dos dispositivos midiáticos, o diálogo e relacionamento com a sociedade é o caminho para a comunicação pública.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 5891: **Regras de arredondamento na numeração decimal**. Rio de Janeiro, 2014.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Comunicação Pública: 17 anos depois. In: MORAES, Ângela; SIGNATES, Luiz (Org). **Cidadania comunicacional: teoria, epistemologia e pesquisa.** Goiânia, GO: Gráfica UFG, 2016.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. **Lei nº12.527, de 18 de novembro de 2011.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**,** Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm.> Acesso em: 17 jan. 2018.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

DUARTE, Jorge. Comunicação pública. In: LOPES, Boanerges **(Org.). Gestão em comunicação empresarial: teoria e técnica**. Juiz de Fora, MG: Multimeios, 2007. Disponível em: <http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>. Acesso em: 27 set. 2017.

_____.. Instrumentos de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge; VERAS, Luciara (Org). **Glossário de Comunicação Pública.** Brasília, DF: Casa das Musas, 2006.

FACEBOOK. **Central de ajuda.** 2017. Disponível em: <https://www.facebook.com/business/help/community/question/?id=10212784429628892>.. Acesso em: 17 jan. 2018.

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação Pública: Bases e Abrangência.** São Paulo: Saraiva, 2013.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação Pública: construindo um conceito. In: MATOS, Heloiza Helena (Org.). **Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas.** São Paulo: ECA/USP, 2013.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza Helena (Org.). **Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas.** São Paulo: ECA/USP, 2013.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Trad. Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1999. 264 p.

MAINIERI, Tiago. **Um peso, duas medidas: desvelando a comunicação pública na sociedade midiatizada.** Goiânia, GO: Gráfica UFG, 2016.

MARSHALL, T. H. **Cidadania, Classe Social e Status**. Tradução: Meton Porto Gadelha. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MORAES, Ângela; SIGNATES, Luiz. A cidadania como comunicação: estudo sobre a especificidade comunicacional do conceito de cidadania. In: MORAES, Ângela; SIGNATES, Luiz (Org). **Cidadania comunicacional: teoria, epistemologia e pesquisa.** Goiânia, GO: Gráfica UFG, 2016.

RECUERO, Raquel. **Curtir, compartilhar, comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no Facebook.** Verso e Reverso, São Leopoldo, v. 28, p. 114-124, 2014. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/view/ver.2014.28.68.06/4187>. Acesso em: 17 jan. 2018.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar.** Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ZÉMOR, Pierre. **La communication publique**. PUF, Col. Que sais-je? Paris, 1995.Tradução resumida: Elizabeth Brandão.

A ÉTICA NAS POLÍTICAS E NAS PESQUISAS SOBRE COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Cláudia R. F. Lemos[1]
Antonio Teixeira de Barros[2]
Armando Medeiros de Faria[3]

Resumo

Este estudo exploratório examina elementos normativos presentes em textos brasileiros sobre comunicação pública. Analisamos dois conjuntos de documentos: de um lado, políticas de comunicação de instituições públicas e propostas de códigos de ética profissional; de outro, estudos de autores de referência e pesquisas apresentadas em eventos recentes. Identificamos valores ligados à promoção da democracia e da cidadania, que se articulam a valores profissionais do campo da comunicação, especialmente do jornalismo, como isenção e pluralismo. Na análise, identificamos uma contraposição entre esses valores – tanto os democráticos como os profissionais – e valores que são apresentados como interesses externos, seja da imprensa comercial, seja de outros integrantes da instituição que não os profissionais de comunicação – por exemplo, parlamentares.

Palavras-chave: Comunicação pública; ética; valores; jornalismo; democracia.

Introdução: qual comunicação pública?

A comunicação pública vem crescendo no Brasil desde o início do século 21, como campo de atuação profissional e de pesquisa. Elizabeth Brandão, professora em Brasília e uma das pioneiras na área, observa que a adoção da terminologia e a construção do conceito no Brasil podem ser compreendidas, em grande medida, como parte de um esforço de legitimação do campo, por meio da identificação da comunicação de governo com uma prática democrática, em oposição à propaganda política de governos autoritários

[1] Cláudia R. F. Lemos é jornalista, mestre e doutora em Estudos Literários pela UFMG. Editora na TV Câmara e pesquisadora no Centro de Formação da Câmara dos Deputados. Atua na comunicação de organizações privadas e públicas desde os anos 1990. E-mail: claudiarflemos@gmail.com
[2] Antonio Teixeira de Barros é jornalista, mestre em Comunicação e doutor em Sociologia pela UnB. Docente e pesquisador do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação da Câmara dos Deputados. Estuda comunicação pública desde o início da década de 1990. E-mail: antonibarros@gmail.com
[3] Armando Medeiros de Faria é jornalista, mestre em Ciências da Comunicação pela USP e especialista em Ciência Política pela UFMG. Com longa experiência no setor público, atuou na área de comunicação do Banco do Brasil e na Secretaria de Comunicação da Presidência da Republica. Vice-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Pública e consultor de projetos especiais na LS Comunicação. E-mail: armandomedeirosfaria@gmail.com

ou ao marketing político relacionado às disputas partidárias (BRANDÃO, 2007, p.10)[4]. Este artigo defende que tal movimento comporta um relevante componente ético e busca discutir as características dessa dimensão normativa, especialmente os valores propugnados.

É bem verdade que o conceito de comunicação pública, em suas diversas acepções, não envolve apenas a comunicação praticada pelo Estado. Ao contrário, vários autores tomam como ponto de definição o interesse público, ampliando o escopo da comunicação pública para incluir a comunicação da sociedade civil organizada ou até mesmo de empresas, quando tenham como beneficiário principal não o ente privado, mas o cidadão e a sociedade. Essa perspectiva pode manter a expressão comunicação pública ou assumir uma nova terminologia: comunicação de interesse público (COSTA, 2009, p.20-22).

Como não cabe aqui uma discussão mais aprofundada do conceito de comunicação pública, nos limitamos a registrar a diferença de concepções no Brasil e a esclarecer que preferimos delimitar a comunicação pública àquela que WEBER (2007; 2011) nomeou como comunicação pública de Estado, ou seja, as modalidades de comunicação pública desenvolvidas por instituições estatais. Para a autora, nem sempre é possível considerar que os sistemas de comunicação de tais instituições atendem integralmente aos critérios e princípios de comunicação pública. Apesar disso, há procedimentos, conteúdos, formatos práticas e espaços que se pautam pelo interesse público e pelos valores de comunicação para a cidadania. MIOLA e MARQUES (2017) aderem a essa categorização, que HASWANI (2016) chama comunicação pública estatal ou governamental.

Seja na visão mais ampla, que inclui a atuação de entes privados, ou na mais restrita, delimitada à ação do Estado, argumentamos que a dimensão normativa é definidora da ideia de comunicação pública. Essa é a hipótese que este artigo busca verificar e explorar em documentos técnicos e na literatura acadêmica. Depois da introdução dedicada a esclarecer o entendimento sobre comunicação pública, passamos a expor em que contexto abordamos a dimensão normativa ou ética no campo e enumeramos as hipóteses da pesquisa. Em seguida, descrevemos os critérios utilizados para selecionar os textos

[4] O estudo de Brandão tem como base as ideias de Pierre Zémor (1995), considerado um autor referencial quando se trata do estudo da comunicação pública. Aliás, as contribuições francesas ao debate sobre comunicação pública são reconhecidas como fundamentais para o desenvolvimento dos estudos e análises sobre esse tema no Brasil (Barros e Bernardes, 2009).

estudados, antes de passar à análise dos documentos. Por fim, apontamos possíveis conclusões e problemas que merecem exame posterior.

Ética e valores na comunicação pública

Ética é valores estão intimamente relacionados. A ética está ligada ao *ethos*, ou seja, ao modo de ser e de agir dos indivíduos ou de uma coletividade. Compreende, portanto, "as relações entre o indivíduo e o contexto em que está situado. Ou seja, entre o que é individualizado e o mundo a sua volta" (FIGUEIREDO, 2008, p.4). Valores são entendidos como princípios morais e ideológicas que influenciam o comportamento ético humano, orientando a formação de juízos e percepções de cunho valorativo. Por isso, os valores são relevantes substratos simbólicos na constituição do *ethos* cultural das nações (JOHNSON, 1997) ou de grupos. É importante ressaltar ainda que os valores são socialmente produzidos, da mesma forma que também são socialmente legitimados ou rejeitados (VIANA, 2007).

Na filosofia, as três linhas principais de pensamento sobre ética na modernidade são resumidas por Marilena Chauí a partir de Agnes Heller:

> a niilista (baseada no relativismo historicista e na etnografia), que nega a existência de valores morais dotados de racionalidade e de universalidade; a universalista-racionalista (de origem iluminista), que afirma a existência de uma normatividade moral com valor universal porque fundada na razão; e a pragmática, que considera que a democracia liberal tem sido capaz de manter com suficiente sucesso os princípios morais da liberdade e da justiça no que tange às grandes decisões da vida coletiva. (CHAUÍ, 1996, p.345)[5].

Acompanhando Heller, Chauí considera que convivemos com os três pontos de vista, que a rigor se excluiriam reciprocamente. Essa convivência seria responsável pelo sentimento de crise de valores experimentado no final do século 20, quando o texto foi escrito – e que se percebe ampliado agora, na segunda década do século 21. Mas Chauí desconfia da efetividade da solução apresentada por Heller: uma ética democrática capaz de promover progressivamente o consenso, por meio da deliberação em público (CHAUÍ, 1996, p.386-389). Sem defender saída alternativa, justifica seu ceticismo ao explorar a complexidade do conflito entre público e privado por trás das três visões de ética que nos foram legadas pela modernidade.

[5] Optamos pela síntese de Chauí devido aos limites de espaço do texto.

Nos limites deste artigo, argumentamos que a produção sobre comunicação pública no Brasil das últimas décadas incorpora essa contradição entre visões éticas simultâneas, mesmo quando não a explicita. Na análise dos documentos, acreditamos que ficará bastante claro como já a introdução do termo "comunicação pública", desenvolvido a partir de referências estrangeiras diversas, vai além da descrição de um fenômeno identificado como florescente na década de 1990, para expressar a adesão à aposta na democracia e na discussão pública como horizontes éticos, feita na virada do milênio tanto por Heller, Habermas e outros legatários do marxismo, como pensadores da tradição liberal herdeiros de Hannah Arendt (CHAUÍ, 1996, p. 388)[6].

Mas onde estaria a contradição entre público e privado? Chauí retoma a ideia de predomínio do mercado e da mercadoria para observar que a competição na arena pública atual é feita entre imagens – de produtos, de candidatos, de governos, com seus interesses (CHAUÍ, 1996, p. 386). Se esse é o campo de trabalho da comunicação, seria possível relacioná-la ao interesse público, no singular, e prescrever a eliminação, nesse campo, da promoção de interesses singulares ou particulares?[7]

Naturalmente os valores, quaisquer valores, sempre existiram enquanto horizonte normativo, e não enquanto retrato do mundo real. O que nos interessa, portanto, não é afirmar que os ideais da comunicação pública são isso mesmo, ideais, sem correspondência na prática, mas justamente iluminar o modo como a produção sobre comunicação incorpora valores e compreender como ela trata a contradições entre eles. Note-se que outra tradição no campo da comunicação, a do marketing, da qual a comunicação pública busca se diferenciar, assume os valores de mercado, seja no marketing comercial, seja no marketing político.

Para nossos objetivos, vale a pena acompanhar a abordagem de Eugênio Bucci (2000, 2008 e 2015). No livro sobre ética e imprensa, de 2000, o professor exclui a atividade de assessoria de imprensa do campo do jornalismo, ao destacar a verdade como elemento fundamental da ética jornalística. Para ele, mesmo que o assessor – e podemos acrescentar, o comunicador público – tenha formação em jornalismo e use técnicas

[6] Convém anotar aqui a perspectiva discursiva que congrega os autores mencionados, relacionando ética e valores como construções discursivas essenciais para a democracia, o que se aplica ao caso aqui estudado, posto que a comunicação pública também é um mecanismo discursivo que se articula com as noções de democracia e de cidadania.

[7] Essa discussão sobre interesse público e comunicação é desenvolvida em DUARTE, 2007, p. 173-179.

jornalísticas, “não ganha para perguntar o que o público tem o direito de saber, mas ganha para propagar aquilo que o seu cliente (ou empregador) tem interesse em difundir” (BUCCI, 2000, p. 80). Estariam, pois, eliminados valores da independência e isenção que o jornalismo deve perseguir para evitar conflitos de interesse que o impeçam de oferecer ao público a verdade sobre os fatos. Bucci defende ainda que o regime democrático é garantia da liberdade de imprensa e que o jornalismo deve contribuir para aperfeiçoar seus mecanismos, tratando o leitor como cidadão, não como simples consumidor, e valorizando pluralidade e diversidade (BUCCI, 2000, p. 176 e 185). Os comportamentos prescritos no livro para o jornalista e para a empresa jornalística se pautam por valores relacionados à democracia: verdade, isenção, independência, pluralidade, diversidade. A existência de interesses privados é tratada como um obstáculo a ser barrado do campo do jornalismo[8].

Em 2003, Bucci se integrou à equipe do Governo Lula e presidiou a empresa de comunicação da Presidência da República, a Radiobrás, atual EBC. A experiência rendeu outros dois livros (BUCCI, 2008 e 2015). E eis que a contradição entre interesse público e interesses ressurge já no subtítulo do primeiro: “Em Brasília, 19 horas. A guerra entre a chapa-branca e o direito à informação no primeiro governo Lula”. A solução seria dar independência à Radiobrás para que ela fosse capaz de atender os cidadãos no seu direito à informação sobre o governo, uma vez que “quando um veículo de informação, encarregado de entrevistar fontes, apresenta-se para a sociedade como sendo a própria fonte, algo está fora de lugar” (BUCCI, 2008, p. 139). Ou seja, o texto não considera possível a ideia de comunicação pública em que o Estado se comunica com a sociedade. Depreende-se que o autor refuta a legitimidade do uso de mídias das fontes[9], posto que tais mídias estão diretamente comprometidas com seus dirigentes, o que as impediria de atender os interesses dos cidadãos, ou o interesse público.

A crítica é aprofundada no livro seguinte (BUCCI, 2015), fruto de uma tese de livre-docência apresentada à USP em 2014. De novo, o título e subtítulo resumem a tese: no Estado de Narciso, a comunicação pública está “a serviço da vaidade particular” de governantes, de partidos e de corporações. Para o autor, comunicação pública é um nome

[8] Embora o autor não explicite, sua compreensão ética se alinha à noção weberiana de ética da responsabilidade, contraposta à ética da convicção. Segundo Weber (2012), a primeira é ancorada em princípios e critérios impessoais e objetivos, enquanto a segunda é baseada em crenças e valores ideológicos e pessoais, a exemplo da ética religiosa.

[9] Conceito cunhado por Sant’Anna (2009) para designar os sistemas de comunicação mantidos por instituições públicas no Brasil, a exemplo dos veículos do Senado, Câmara e STF.

que se dá a práticas nada públicas, recebendo de diferentes estudiosos definições vagas e permissivas. Surpreendentemente, a conclusão é que “buscar um conceito de comunicação pública é, por excelência, criticar abertamente a sua condição atual e, a partir daí, formular um marco que conterá também elementos prescritivos (o “dever ser”), inevitavelmente” (BUCCI, 2015, p. 26). Ou seja, exatamente o que fazem os autores que Bucci critica: em vez de procurar suprimir uma contradição ética existente na realidade, enfrenta-la. Para o professor e ex-presidente da Radiobrás, a solução é um conceito de comunicação pública declaradamente descritivo e prescritivo:

> A comunicação pública se compõe de ações informativas, consultas de opinião e práticas de interlocução, em qualquer âmbito, postas em marcha por meio do emprego de recursos públicos, mediante processos decisórios transparentes, inclusivos e abertos ao acompanhamento, críticas e apelações da sociedade civil e à fiscalização regular dos órgãos de controle do Estado. Quanto às suas finalidades, a comunicação pública existe para promover o bem comum e o interesse público, sem incorrer, ainda que indiretamente, na promoção pessoal, partidária (do partido do governo), religiosa ou econômica de qualquer pessoa, grupo, família, empresa igreja ou outra associação privada (BUCCI, 2015, p. 69).

Aqui, às ações para atender ao direito à informação, valor principal nas reflexões anteriores do autor, centradas no jornalismo, agregam-se outros processos comunicativos e valores, que incluem a ideia de interlocução ou diálogo. A questão do público como transparência deixa de ser apenas objeto da atuação, ou seja, da divulgação de informações sobre o governo, para se estender à atividade de comunicação em si, seja no emprego dos recursos, seja nos processos decisórios. Quanto à existência de interesses, no plural, além do interesse público equiparado ao bem comum, o autor continua a prescrever sua eliminação da atividade de comunicação pública.

Detivemo-nos no percurso de Bucci porque ele nos parece representativo de grande parcela dos profissionais de comunicação pública, que são jornalistas por formação e tiveram atuação anterior na imprensa privada. Esses profissionais carregam consigo valores do jornalismo e precisam ajustar sua visão ao quando passam a atuar num campo com características distintas. A partir dessas observações, vamos examinar a seguir a produção acadêmica e documentos técnicos da área de comunicação pública no Brasil.

Metodologia

Apesar de a comunicação pública ser um campo recente no Brasil, de não mais que 30 anos, se considerarmos a Constituição de 1988 como marco da adoção de uma perspectiva democrática na comunicação institucional, tanto por organizações privadas como públicas, já existe um volume considerável de produção, tanto técnica como acadêmica, que cresce desde o início deste século. Na pesquisa, buscamos verificar as seguintes hipóteses sobre essa produção:

1. Existe uma dimensão normativa relevante na pesquisa brasileira sobre comunicação pública, ligada à necessidade de legitimação da atividade;
2. Na pesquisa brasileira sobre comunicação pública, como nos textos normativos de instituições públicas sobre o tema, os valores de promoção da democracia e da cidadania são predominantes;
3. Na produção da maior parte dos pesquisadores de comunicação pública, muitas vezes os mesmos sujeitos nos dois papeis, predomina a combinação de valores relacionados a democracia e a cidadania com valores profissionais do jornalismo, como isenção e pluralismo.
4. A produção sobre comunicação pública revela a contradição entre, de um lado, valores relacionados ao interesse público, democracia e cidadania e, de outro, objetivos e valores relacionados à promoção da imagem institucional.

Para este artigo, desenvolvemos uma revisão bibliográfica e documental. Buscamos construir uma amostragem que fosse representativa e, ao mesmo tempo, bastante restrita, em função das limitações do formato. Em primeiro lugar, selecionamos os seguintes textos de pesquisa:

- Três coletâneas de autores reconhecidos como referência no campo da comunicação pública, de origens geográficas e afiliações variadas, editadas em datas diferentes – “Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público”, organizado em 2007 por Jorge Duarte, pesquisador e profissional de comunicação de governo em Brasília (Embrapa, ex-Secom-PR) ; “Comunicação Pública, sociedade e cidadania”, organizado em 2011 pela professora de Relações Públicas da

USP Margarida Kunsch; e “Comunicação pública e política: pesquisas e práticas”, organizado em 2017 pelos professores Maria Helena Weber (UFRGS) e Carlos Locatelli (UFSC) e pela profissional e pesquisadora Marja Pfeifer Coelho (Incra-RS).

- Pesquisas apresentadas em dois eventos recentes de pesquisadores em comunicação com sessões específicas sobre comunicação pública – Grupo de Trabalho (GT) sobre Comunicação Pública, Política e Governamental do 10º Congresso da Abrapcorp, Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, realizado em 2016, em São Paulo; e GT sobre Comunicação Pública e Governamental do 7º Congresso da Compolítica, Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política, realizado em 2017, em Porto Alegre. Os dois eventos têm anais disponíveis na internet[10] e reúnem pesquisadores de campos distintos, ainda que mantenham GTs com referências compartilhadas.

Em segundo lugar, selecionamos os seguintes documentos técnicos de organizações públicas: “Princípios da Comunicação Pública”, produzido pela Secretaria de Comunicação (Secom) da Presidência da República (2005-2007); Políticas de comunicação da Embrapa (2002), da Polícia Federal (2008), do Poder Judiciário (2009) e do Ministério Público (2017); e o Manual de Redação da Secretaria de Comunicação da Câmara dos Deputados (2004).

Essa é naturalmente uma seleção limitada, que exclui diversos atores relevantes. Para um estudo exploratório, optamos por analisar exemplos de políticas de instituições dos três poderes, do Ministério Público e de uma empresa pública. Finalmente, analisamos a proposta de Código de Ética do Comunicador Público elaborada na disciplina do professor Bernardo Kucinski, na Universidade de São Paulo (2009).

[10] Disponível em: http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/978-85-397-0871-0.pdf e http://www.compolitica.org/home/?page_id=1838 Acesso em: 26/2/2018.

A dimensão normativa em estudos brasileiros sobre comunicação pública

Como textos e autores selecionados como referência no campo da comunicação pública brasileira já foram citados em outros tópicos deste artigo, vamos aqui destacar elementos relacionados às hipóteses da pesquisa. Entre eles, a postura propositiva, no sentido de adotar a comunicação pública como instrumental na identidade do campo e na promoção de valores democráticos.

Na apresentação do livro de DUARTE (2007, p. xiii-xiv), Bernardo Kucinski, jornalista e professor da USP, defende que a construção do conceito de comunicação pública deve ser "uma intervenção na esfera pública voltada para os direitos do cidadão, do seu direito de informar e ser informado", sugerindo a adoção da "ética do interesse público do jornalismo" como antídoto contra a "ocultação da verdade". Vê-se aí uma posição próxima dos dois primeiros textos de Bucci analisados.

Na mesma obra, Heloiza Matos parte de outros conceitos, como o de capital social, formulado por Coleman, para defender a formulação de uma "diretriz nacional de comunicação pública", que funcionasse como "referência ética, de comportamento e de valor", considerando comunicação pública como política de inclusão informacional e de democratização do saber, incluindo a sociedade e não apenas o Estado como ator (MATOS, 2007, p. 55-56).

Dez anos depois, Maria Helena Weber (2017, p.23-56) retoma o histórico da comunicação de governo no Brasil e a formulação desenvolvida em diversas pesquisas (WEBER, 2007; 2011) para reconhecer o caráter programático dos estudos sobre comunicação pública no Brasil. Para ela, valorizar o conceito serviu para qualificar a prática de comunicação das instituições brasileiras, ainda que ele possa mascarar ações que beneficiam interesses privados. Weber entende a comunicação pública como instância de defesa e indicador de qualidade da democracia, tomando como horizonte a perspectiva de Habermas, segundo a qual o debate público é capaz de solucionar a questão dos interesses privados *versus* o interesse público, por meio dos processos deliberativos, cuja tônica é o agir comunicativo.

Integrante do mesmo grupo de pesquisa, Fiorenza Carnielli contrapõe a perspectiva normativa no tratamento da comunicação pública, que estaria no plano das "expectativas ideais e das potencialidades éticas", à perspectiva fática – que corresponderia à ação dos

sujeitos nas instituições em permanente construção –, e à perspectiva estratégica, “aquela em que a instituição se apresenta como capaz de realizar as funções que a ela são conferidas” e “que se legitima justamente através da defesa do interesse público” (CARNIELLI, 2016, p.1119-1120).

MIOLA e MARQUES (2017) também abordam o problema. Para eles, a comunicação pública de Estado tem duas dimensões: uma democrática, que promove participação e controle do Estado pelos cidadãos, por meio da transparência, e outra político-estratégica. Para os autores, é legítimo proteger a imagem das instituições do Estado e buscar a confiança do cidadão para iniciativas do poder público, desde que não seja ultrapassada a linha da atuação promocional, partidária ou personalista.

A visão ética na comunicação de instituições públicas

Se a produção acadêmica se ancora no conceito de comunicação pública, é interessante observar que a maioria dos documentos técnicos dos órgãos públicos examinados não adota essa terminologia, ainda que se referencie a valores democráticos – combinados a objetivos de promoção da imagem institucional.

Na Embrapa, empresa pública de pesquisa agropecuária mantida pelo Governo Federal, a primeira política de comunicação foi formulada em 1995 (DUARTE e SILVA, 2003). Analisamos a segunda edição, publicada em 2002 e ainda em vigor, que não cita a expressão comunicação pública. Fala-se em comunicação empresarial, termo consagrado no setor privado, e busca-se compatibilizar valores institucionais, como legitimidade e liderança, com a excelência, tratada como valor mercadológico, e com a inserção social e cidadania:

> Os focos institucional e mercadológico são, agora, entendidos como complementares, de tal modo que a imagem e a reputação, fundamentais para a legitimidade e liderança das organizações, derivam tanto da excelência de produtos e serviços como da sua inserção social, definida pelo exercício pleno da cidadania. (EMBRAPA, 2002, p. 14)

O documento esclarece que “o cliente, o usuário e o cidadão devem merecer a mesma atenção, porque, todos, contribuem decisivamente para a consolidação de sua imagem” (EMBRAPA, 2002, p. 25). Na empresa pública, em 2002, está claro que mesmo a preocupação com a cidadania é apresentada de forma pragmática, sendo justificada pelo interesse da instituição em fortalecer sua imagem e em garantir sua sobrevivência

(EMBRAPA, 2002, p. 70). Com essa fundamentação, prescrevem-se posturas pautadas por valores como a transparência.

Como assinala BRANDÃO (2007, p.11), é a partir dos governos do presidente Lula, (2003-2010) que o conceito de comunicação pública associado a informação para cidadania e democracia ganha espaço. Nesse período, a Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom, hoje subordinada à Secretaria Geral da Presidência) intensifica a atuação como formuladora de diretrizes para a comunicação do Governo Federal. Normas e documentos internos expressam valores relacionados à comunicação pública. À guisa de exemplo, destacamos um conjunto de preceitos apresentados pelo então ministro Luiz Gushiken em treinamentos para profissionais do governo federal e em eventos como a abertura do III Seminário Latino-americano de Pesquisa em Comunicação, promovido pela ALAIC em 2005, USP. Os "Princípios da Comunicação Pública", chamados de "10 mandamentos da Comunicação Pública" em versões posteriores, assumem um tom positivo, em que fica clara a busca de práticas e mecanismos relacionados à qualificação da democracia. Incluíam, resumidamente:

> 1. A base para o exercício da cidadania é o direito social da informação;
> 2. É obrigação dos governantes prestarem contas de seus atos;
> 4. A comunicação pública não pode fazer promoção pessoal de administradores;
> 5. A comunicação pública deve ter referência nos interesses legítimos da sociedade, de modo mais amplo e democrático;
> 6. A comunicação pública deve estabelecer uma relação de diálogo e contribuir para prestação de serviços públicos de qualidade para a sociedade;
> 7. A ética da comunicação pública é servir sempre a verdade e garantir credibilidade.

Em 2009, Bernardo Kucinski, um dos integrantes da equipe da Secom no Governo Lula, formulou, com os alunos num curso de extensão em Comunicação Pública na USP, em sua maioria profissionais de órgãos públicos, uma proposta de código de ética do comunicador público, para complementar o Código de Conduta da Alta Administração Federal (2000)[11]. O primeiro título da proposta trata do "lugar da Comunicação Pública no Estado Democrático", começando por estabelecer que "é dever intransferível do Estado e direito do cidadão a prestação de contas e a informação veraz, pronta e clara sobre os atos,

[11] O código teve outras versões posteriores. A mais recente está disponível em http://etica.planalto.gov.br/sobre-a-cep/legislacao/codigo-conduta-compilado-2014.pdf. Acesso: 2/3/2018.

serviços e propostas de políticas públicas de todos os níveis de governo". Os 32 itens da proposta detalham deveres da comunicação pública, repetindo e ampliando o rol dos mandamentos do ministro Gushiken. De modo geral, trata-se de prescrições sobre a qualidade da informação e de reafirmações de princípios como a moralidade, legalidade e impessoalidade.

No âmbito do Poder Legislativo, cabe destacar o Manual de Redação da Secom da Câmara dos Deputados, editado em 2004, portanto contemporâneo desse debate. Nele aparece, com clareza, a combinação entre valores democráticos, objetivos institucionais e a ética jornalística voltada para o campo do jornalismo público, conceito correlato a comunicação pública (BERNARDES, 2008). O manual classifica a rádio, TV, jornal e agência de notícias da Câmara como veículos de comunicação pública, por sua vinculação institucional e por seu compromisso com o cidadão. Ao lado de objetivos relacionados à democracia – informar para aumentar a transparência da instituição e permitir da participação nas decisões, adota valores do jornalismo, como exatidão, isenção e imparcialidade, colocando seu trabalho como complementar ao da mídia comercial, por cobrir assuntos que não recebem a atenção devida (MALAVAZI, 2004, p. 25-29). Isso para "que haja maior correspondência entre a imagem pública da Câmara e a realidade da atividade legislativa, sem as distorções derivadas de estereótipos e preconceitos" (MALAVAZI, 2004, p. 23).

A política de comunicação social da Polícia Federal data do mesmo ano – 2004. A versão analisada aqui é de 2008, modificada em 2009. Nela não existe referência a comunicação pública, mas se fala no "processo democrático que consolidou direitos e garantias fundamentais, como a preservação da honra, da intimidade e da vida privada, da imagem, bem como da liberdade de expressão e o direito de informação" (BRASIL, 2008). Além desses direitos e da divulgação de serviços oferecidos à sociedade, a política tem como objetivo preservar a imagem da instituição, de modo que o conhecimento sobre os resultados alcançados justifique os investimentos realizados. Como no caso da Embrapa e da Câmara, vê-se a combinação entre direitos e a promoção da imagem da Polícia Federal.

O Conselho Nacional de Justiça edita resolução sobre a Comunicação Social no Poder Judiciário em 2009. Já o Conselho Nacional do Ministério Público só vai editar uma recomendação que estabelece a Política Nacional de Comunicação Social do Ministério

Público brasileiro em 2016, modificando-a em 2017. Nenhum dos dois se refere ao termo comunicação pública, mas se referem ao interesse público, a transparência, participação e direito à informação, que facilite o conhecimento dos cidadãos sobre a Justiça e o acesso aos serviços prestados por ela. Aparecem ainda os direitos do cidadão, a participação no debate e formulação de políticas públicas que envolvam esses direitos. Ambos assinalam o respeito à diversidade e a vedação ao personalismo. De novo são enfatizados termos como: interesse público, transparência, direitos, participação. Por fim, o objetivo de construir a imagem:

> promover o Poder Judiciário junto à sociedade de modo a conscientizá-la sobre a missão exercida pela Magistratura, em todos os seus níveis, otimizando a visão crítica dos cidadãos a respeito da importância da Justiça como instrumento da garantia dos seus direitos e da paz social (CNJ, 2009, Art. 1o, VI).

Comparando os documentos aqui analisados, infere-se que, apesar das especificidades já apontadas, observa-se um ponto de convergência: a associação de comunicação com o direito à informação e com as noções de transparência, publicidade e *accountability* (no sentido de prestação de contas ao público) embora nem sempre os documentos explicitem isso textualmente.

A transparência das instituições políticas é apontada na literatura como um dos requisitos para a legitimidade democrática (LODGE, 1994). Na mesma perspectiva Ball (2009) considera que a discussão sobre transparência envolve três aspectos. O primeiro trata a transparência como um valor público abraçado pela sociedade como mecanismo para combater a corrupção e ressalta a função da prestação de contas ou accountability (O'DONNELL, 1998). O segundo concebe a transparência como sinônimo de tomada de decisões aberta pelos governantes e representantes políticos; tem como pano de fundo a noção de governo aberto (FARIA, 2012). O terceiro trata a transparência como um instrumento de boa governança pública. O que une as três perspectivas é a ideia de transparência como mandato oficial do público. Trata-se do que Papaloi e Gouscos (2013) denominam de empoderamento do cidadão, uma vez que a transparência permite o controle direto do público e pode ajudar a restabelecer a confiança nas instituições. Entendemos esse é o referencial a justificar, implícita ou explicitamente, o desenvolvimento do conceito e da atividade de comunicação pública no Brasil nas últimas duas décadas.

Conclusões

O exame dos textos selecionados indica a confirmação da primeira hipótese desta pesquisa, de que existe uma dimensão normativa relevante na pesquisa brasileira sobre comunicação pública, ligada à necessidade de legitimação da atividade. Entre os exemplos que destacamos estão MATOS (2007) e a análise de BRANDÃO (2007).

A pesquisa indica também a confirmação parcial da segunda hipótese, uma vez que vimos, na pesquisa como nos textos normativos de instituições públicas sobre o tema, os valores de promoção da democracia e da cidadania predominarem, conforme discutimos acima. Por outro lado, verificamos que, diferente da nossa hipótese, o termo comunicação pública não é empregado, ainda que os valores ligados a ela estejam presentes.

A análise da obra de BUCCI (2000, 2008, 2015) e de textos como os de KUCINSKI (2007, 2009) mostrou que, como propusemos na terceira hipótese, muitas vezes os mesmos sujeitos são pesquisadores e profissionais de comunicação pública, com formação e experiência original em jornalismo, o que leva a uma combinação de valores relacionados a democracia e a cidadania com valores profissionais do jornalismo, como isenção e pluralismo. Os limites desta pesquisa não nos permitem afirmar, contudo, que essa seja a visão predominantes na literatura e na produção técnica sobre comunicação pública no Brasil.

Por outro lado, a análise de trabalhos como os de WEBER (2007), MIOLA e MARQUES (2017) revelou como a produção brasileira sobre comunicação pública lida com a contradição entre, de um lado, valores relacionados ao interesse público, democracia e cidadania e, de outro, objetivos e valores relacionados à promoção da imagem institucional, questão proposta pela quarta hipótese da nossa pesquisa.

Naturalmente as limitações do artigo, da amostra e do método de análise fazem com que as conclusões devam ser tomadas apenas como indicativas. Os documentos analisados comportam diversos elementos que não puderam ser explorados aqui. Novos estudos estendendo o exame dessas obras, com amostras mais amplas da produção e avaliação quantitativa da presença dos temas podem complementar nossa avaliação exploratória.

Além de ampliar a amostragem de publicações acadêmicas, de documentos técnicos e da legislação, incluindo, por exemplo, instituições estaduais e municipais, não incorporadas neste artigo, outro caminho interessante na reflexão sobre os valores

expressos na comunicação pública brasileira seria examinar os cursos e disciplinas que tratam do tema. Apesar de poucos, eles já existem e contribuem para a formação de profissionais e pesquisadores, em nível de graduação, pós-graduação e extensão.

Ainda em termos de desdobramentos dessa agenda de pesquisa, outro foco relevante a ser explorado futuramente diz respeito aos valores políticos e profissionais dos agentes que atuam diretamente na gestão, implementação e atividades de comunicação pública das instituições cujos documentos foram aqui analisados.

Também relevante é a atuação de associações. Desde a década de 1990, os profissionais que atuam no setor vêm se organizando em iniciativas que vão desde o Fórum Nacional de Comunicação e Justiça, fundado em 2002, até a Associação Brasileira de Comunicação Pública, ABCPública, criada em 2017[12]. A atuação dessas organizações e os documentos produzidos por elas certamente expressam e contribuem para consolidar valores do campo da comunicação pública no Brasil. Este artigo, aliás, nasceu da ideia da ABCPública de propor a formulação de um Código de Ética do Comunicador Público. A reflexão aqui desenvolvida pretende contribuir para essa discussão.

Referências

BALL, Carolyn. What is transparency? **Public Integrity** 11, no. 4 (2009): 293-308.

BARROS, Antonio Teixeira de; BERNARDES, Cristiane Brum. Contribuições francesas ao debate brasileiro sobre Comunicação Pública. **Anais do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Curitiba, 4 a 7 de setembro de 2009.

BERNARDES, Cristiane Brum. O conceito de jornalismo público nos veículos da Câmara dos Deputados. **Revista PJ: Br Jornalismo Brasileiro**, v.5, n. 10, 2008.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública**. Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007, p. 1-33.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 85, de 8 de setembro de 2009, que dispõe sobre a Comunicação Social no âmbito do Poder Judiciário**. Disponível em:http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_85_08092009_10102012204907.pdf Acesso em: 28/2/2018.

[12] Conferir http://fncj.org.br/historia e www.facebook.com/abcpublica. Acesso em: 2/3/2018.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Recomendação n. 58, de 5 de julho de 2017, que estabelece a Política de Comunicação Social do Ministério Público brasileiro. Disponível em: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-058.pdf Acesso em: 28/2/2018.

BRASIL. Polícia Federal. **Instrução Normativa n. 013/2008-DG/DPF, de 30 de outubro de 2008, que institui a Política de Comunicação Social da Polícia Federal**. Documento interno.

BUCCI, Eugênio. **Sobre ética e imprensa**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

BUCCI, Eugênio. **Em Brasília, 19 horas.** A guerra entre a chapa-branca e o direito à informação no primeiro governo Lula. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2008.

BUCCI, Eugênio. **O Estado de Narciso**. A comunicação pública a serviço da vaidade particular. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. A comunicação das instituições públicas sob as perspectivas normativa, fática e estratégica. In: Farias, Luiz Alberto e Lopes, Valéria de Siqueira Castro (Organizadores). [**Anais do] 10º Abrapcorp: comunicação, economia criativa e organizações**. Porto Alegre: Edipucrs, 2016, p.1108-1123. Disponível em: http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/978-85-397-0871-0.pdf Acesso em: 26/2/2018.

CHAUÍ, Marilena. Público, privado, despotismo. In: NOVAES, Adauto (org.). **Ética**. São Paulo: Companhia das Letras/Secretaria Municipal de Cultura, 1996, p. 345-390.

COSTA, João Roberto Vieira da. **Comunicação de interesse público.** Idéias que movem pessoas e fazem um mundo melhor. São Paulo: Jaboticaba, 2006.

DUARTE, Jorge e SILVA, Heloiza Dias da. Política de comunicação empresarial e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. **Organicom**, ano 4, n. 6, 1º semestre de 2007, p. 10-25.

DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública**. Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

EMBRAPA. **Política de comunicação**. 2ª. Edição, revista e ampliada. Brasília, 2002. Publicação interna.

FARIA, C. F. **O parlamento aberto na era da internet**: pode o povo colaborar com o Legislativo na elaboração das leis? Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.

FIGUEIREDO, Antônio Macena. Ética: origens e distinção da moral. **Saude, Ética & Justica**, v. 13, n. 1, p. 1-9, 2008.

HASWANI, Mariângela. O jornalismo disseminador de informações de serviços públicos governamentais no Brasil: colaboração ou desvio? [**Anais do] 10º Abrapcorp: comunicação, economia criativa e organizações**. Porto Alegre: Edipucrs, 2016, p.1207-1221. Disponível em: http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/978-85-397-0871-0.pdf Acesso em: 26/2/2018.

JOHNSON, Allan G. Valores. In: JOHNSON, Allan G. **Dicionário de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997, p.247-248.

KÜNSCH, Margaria Maria Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

LODGE, Juliet. Transparency and democratic legitimacy. **JCMS: Journal of Common Market Studies** 32, no. 3 (1994): 343-368.

MALAVAZI, Ademir. **Manual de redação**. Secretaria de Comunicação Social. Brasília: Câmara dos Deputados, 2004.

MATOS, Heloiza. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública**. Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007, p. 47-58.

MIOLA, Edna e MARQUES, Francisco Paulo Jamil. Por uma definição de comunicação pública: tipologias e experiências brasileiras. **VII Compolítica**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, maio de 2017. Disponível em https://drive.google.com/file/d/0B4ZGK8qAQTozZVRTMjNtbGNzamM/view?usp=sharing. Acesso em: 12/6/2017.

NOVELLI, Ana Lucia Romero. O parlamento em busca do cidadão: como a comunicação digital pode contribuir para a representatividade legislativa. In: Farias, Luiz Alberto e Lopes, Valéria de Siqueira Castro (Organizadores). [**Anais do] 10º Abrapcorp: comunicação, economia criativa e organizações**. Porto Alegre: Edipucrs, 2016, p.1125-1142. Disponível em: http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/978-85-397-0871-0.pdf Acesso em: 26/2/2018.

O'DONNELL, Guillermo. Horizontal accountability and new poliarchies. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política,** n.44 (1998): 27-54.

PAPALOI, Aspasia; GOUSCOS, Dimitris. Parliamentary Information Visualization as a Means for Legislative Transparency and Citizen Empowerment? **JeDEM-eJournal of eDemocracy and Open Government** 5, no. 2 (2013): 174-186.

SANT'ANNA, Francisco. **Mídia das fontes**: um novo ator no cenário jornalístico brasileiro: um olhar sobre a ação midiática do Senado Federal. Senado Federal: Subsecretaria de Edições Técnicas, 2009.

VIANA, Nildo. **Os valores na sociedade moderna**. Thesaurus Editora, 2007.

WEBER, Maria Helena. Na comunicação pública, a captura do voto. **Logos**, v. 14, n. 2, 2007, p. 21-42.

WEBER, Maria Helena. Estratégias da comunicação de Estado e a disputa por visibilidade e opinião. In: KÜNSCH, Margaria Maria Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, p. 101-119.

WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer e LOCATELLI, Carlos (orgs.). **Comunicação pública e política**. Pesquisa e práticas. Florianópolis: Editora Insular, 2017.

WEBER, Max. **La ética protestante y el espíritu del capitalismo**. Cidade do México: Fondo de cultura económica, 2012.

DIMENSÕES PÚBLICAS DA CONTROVÉRSIA DA PÍLULA DO CÂNCER

Aline Bastos[1]
Márcio Simeone Henriques[2]

Resumo

Esse artigo busca analisar a dinâmica dos públicos na controvérsia da pílula do câncer. Nesse estudo de caso, a questão científica, com seus poderes, discursos e instituições constituídas, vê-se questionada por aspectos midiáticos, políticos, jurídicos, éticos e emocionais. Formam-se então dimensões inter-relacionadas no espaço público pelo movimento daqueles que seguem a pílula. Nesse sentido, aqui não nos interessa um julgamento moral, nem a busca por uma prova científica; mas perseguir as pistas, num processo de comunicação pública, que nos fazem entender como a fosfoetanolamina sintética saiu, de forma bastante peculiar, do laboratório do Instituto de Química da USP e se transformou na pílula do câncer.

Palavras-chave: Comunicação Pública; Ciência; Controvérsia Pública; Pílula do Câncer.

1. Introdução

A fosfoetanolamina sintética, popularmente conhecida como pílula do câncer, gerou intensa controvérsia no Brasil, ao questionar protocolos científicos internacionais, boas práticas de fabricação de medicamentos, regulamentos de vigilância sanitária, premissas da medicina, questões éticas e direitos do paciente.

Desenvolvida no Instituto de Química da Universidade de São Paulo (IQ-USP), em São Carlos, interior do Estado de São Paulo, pelo químico Gilberto Chierice, promete curar todos tipos de câncer, por supostamente provocar um mecanismo de auto-regulação do sistema imunológico que elimina as células cancerígenas. Contudo, testes pré-clínicos e clínicos realizados nos últimos dois anos, sob encomenda do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Ministério da Saúde (MS), ainda não conseguiram comprovar a sua eficácia. Com a lei 13.269/2016, que autoriza o acesso à pílula para uso compassivo por pacientes com câncer a ser julgada de forma definitiva pelo Supremo Tribunal Federal (STF)

[1] Relações-públicas, Jornalista, Mestre em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO-UFRJ). Doutoranda em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: aline.bastos@gmail.com
[2] Professor do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais,Doutor em Comunicação Social pela UFMG e Coordenador do Grupo de Estudos em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública – Mobiliza/UFMG. E-mail: simeone@ufmg.br

e com uma CPI sobre o assunto em andamento na Assembleia Legislativa de São Paulo (Alesp), a polêmica não parece estar perto do fim.

Longe de ser somente uma controvérsia científica, o caso da fosfoetanolamina sintética envolve fortemente a opinião pública, num debate acirrado e multivetorial, em que participam inúmeros atores muito distintos e com os interesses mais variados. Trata-se, portanto, de um fenômeno muito significativo de comunicação pública, onde estão em jogo muitas variáveis que envolvem a ciência, as instituições e os mecanismos regulatórios, as práticas industriais e comerciais e as implicações para a vida cotidiana.

Nosso interesse é analisar a dinâmica de formação e movimentação os públicos num contexto como este, que evidencia a complexidade dos processos de comunicação pública, principalmente no que envolve o desenvolvimento científico na atualidade. Iniciamos, então, seguindo a pílula, um objeto inerte, com forte apelo simbólico; um ator não-humano, segundo Latour (2008, 2011), que vai ganhando vida ao longo do processo. Buscamos seguir a ciência em ação (Latour, 2011) - e não a ciência pronta e acabada – a fim de buscar compreender como ocorrem e se mantêm as controvérsias científicas, sob a perspectiva da comunicação pública de ciência. Pretendemos ir além de um caráter normativo e funcionalista da divulgação científica e da popularização da ciência praticada por Universidades, instituições de ciência e tecnologia (C&T) e pelos próprios pesquisadores ao tratar do caráter público de uma questão científica, que envolve fortemente a opinião pública e uma constante disputa de sentidos não apenas sobre os problemas imediatos em questão (o câncer, a farmacologia, a prática médica etc.), como também sobre a própria ciência, em geral. A ciência aqui, com seus poderes, discursos e instituições constituídas, vê-se questionada por aspectos midiáticos, políticos, jurídicos, éticos e emocionais. Nesse sentido, o que nos interessa não é um julgamento moral, nem a busca por uma prova de validade científica, mas perseguir as pistas que nos proporcionem melhor entendimento da movimentação e das interações dos públicos num processo de comunicação pública. O presente artigo apresenta alguns aspectos destacados de uma pesquisa mais ampla que visa analisar as condições de engajamento dos públicos em situações cientificamente controversas.

2. A comunicação pública e os atores

Embora o uso do termo “comunicação pública” tenha se consolidado em referência aos fluxos de mensagens e às ações estratégicas de relacionamento entre as esferas governamentais e os cidadãos, preferimos tratar dessa noção em seu sentido ampliado, que

preconiza a participação de diversos setores da sociedade no processo comunicacional, tais como mídia, terceiro setor, mercado, governo, entre outros, em prol da democracia e da cidadania e como todo o complexo conjunto de interações que se dá no espaço público (WEBER, 2017, ESTEVES, 2012, HENRIQUES, 2017, DUARTE, 2009). Assim entendida, a comunicação pública traduz uma ideia de vinculação com as questões de interesse coletivo, que se dá na controvérsia e no debate, nos quais a movimentação dos públicos e a formação da opinião pública encontram nos espaços públicos, o seu principal *locus* de expressão. Nessa perspectiva, os públicos também devem ser considerados em suas diversas dimensões, altamente dinâmicas, que configuram condições de publicidade de um determinado assunto público.Cada vez mais, temas de interesse público, especialmente os controversos, são norteadores de resistências, debates e, consequentemente, de mobilização social no espaço público.

É importante ressaltar que entendemos públicos não como mera audiência ou alvo de ações comunicativas, mas sobretudo como formas abstratas e dinâmicas de experiência e de sociabilidades que se formam em função da problematização de acontecimentos e ações que afetam os sujeitos (HENRIQUES, 2017). Avançamos ainda mais ao incorporar a premissa de Bruno Latour, Callon e Law (1998). unindo aos sujeitos os elementos não-humanos na análise de suas interações; já que “o humano, como podemos compreender agora, só pode ser captado e preservado se devolvermos a ele esta outra metade de si mesmo, a parte das coisas” (LATOUR, 2008, p. 134).

Um dos pressupostos a considerar é que a ação dos atores humanos e não-humanos permanece sempre uma surpresa, uma mediação, um evento, um acontecimento. Trata-se de uma ruptura, uma descontinuidade num fundo de continuidade. Nesses momentos, criam-se novos quadros interacionais e de sentidos, remetendo a um novo horizonte de possibilidades. A ação de um ator é, portanto, sempre aleatória, distribuída, articulada, delegada, traduzida. Além de determinar e servir como uma rede de ação humana, os objetos podem autorizar, permitir, dar recursos, encorajar, sugerir, influenciar, bloquear, seguir etc. Nesse sentido, não há que tratar apenas de falas de sujeitos, mas em uma agência em que os objetos assumem relações sociais e produzem vestígios observáveis em associações.

No nosso caso, observamos que a própria pílula do câncer "ganha vida" e poder de ação ao influenciar os humanos nessa controvérsia. O desafio é identificar seus rastros e apresentar as relações que se constroem em torno dela e as negociações que a promoveram, a fim de evidenciar suas dimensões.

3. Seguindo a pílula do câncer

A fosfoetanolamina começou a ser estudada no Brasil por um grupo de pesquisadores do Instituto de Química de São Carlos, da Universidade de São Paulo (USP) e outras instituições parceiras nos anos 1990, com resultados preliminares promissores para a cura e o tratamento de câncer. A partir de um convênio estabelecido entre a USP e o Hospital Amaro Cavalcanti[3], em Jaú, SP, para estudos clínicos, cápsulas contendo a fosfoetanolamina sintética foram distribuídas gratuitamente aos pacientes com câncer por quase duas décadas pelo professor Gilberto Orivaldo Chierice, até sua aposentadoria, em 2014, quando foi suspensa pela portaria IQSC 1389/2014 do Instituto de Química da USP de São Carlos.

Esse foi o estopim para que centenas de pacientes recorressem à via judicial para obrigar a USP a produzir e fornecer a substância, já que não há autorização da vigilância sanitária para sua distribuição ou comercialização. As ações se iniciaram nos Juizados de primeira instância da cidade de São Carlos, no interior de São Paulo, mas devido à grande repercussão de relatos de melhoria do quadro clínico de pacientes com câncer, essas ações se espalharam pelo país e chegaram ao Supremo Tribunal Federal. A discussão também alcançou o Congresso Nacional, e mobilizou os parlamentares a elaborarem a lei n.º 13.269, sancionada pela Presidência da República em 13 de abril de 2016, autorizando o uso compassivo da substância fosfoetanolamina sintética por pacientes diagnosticados com câncer. A comunidade científica logo repudiou a medida, em manifestos e declarações na mídia, que atropelou todos os protocolos científicos e de segurança sanitária. Cerca de um mês depois, em decisão liminar, o Supremo Tribunal Federal (STF) suspendeu a lei que liberava a pílula do câncer, aceitando uma ação protocolada pela Associação Médica Brasileira (AMB). Ainda não há previsão de data para o julgamento definitivo da questão.

4. As dimensões da controvérsia da pílula do câncer

Ao seguir a pílula do câncer, buscamos ampliar a compreensão de como a substância fosfoetanolamina sintética saiu do laboratório e ganhou uma vida pública, tornando-se a pílula do câncer. Observamos sua transformação em um artefato ético e estético, social e simbólico,

[3] Segundo informações do pesquisador Gilberto Chierice. O Hospital nega o convênio. “Pacientes pedem na justiça que Usp forneça cápsula de combate ao câncer”. Disponível em: http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2015/08/pacientes-pedem-na-justica-que-usp-forneca-capsula-de-combate-ao-cancer.html. Último acesso em: 02/03/18.

de forte expressão e apelo emocional, tornando-se expressiva e visível em diferentes dimensões no espaço público.

Nossa exploração inicial levou, assim, a pensarmos quais seriam essas dimensões, pois cada uma delas organiza de modo diferente a variedade de atores envolvidos (humanos e não-humanos), configura espaços discursivos e de interação e aciona elementos de visibilidade (de publicidade) também distintos, porém entrelaçados por um conjunto de interinfluências. Aliás, essa visão é a que mais aproxima a comunicação pública de uma rede emaranhada de conexões e de interinfluências, onde uma controvérsia não se reduz a uma unidade, mas a uma "trama" de várias controvérsias onde os públicos se envolvem (HENRIQUES, 2018, no prelo).

Assim, nosso estudo, em nível exploratório, identificou seis dimensões nas quais podemos agrupar os diferentes aspectos controversos e formas de associação em torno da vida social da pílula do câncer, que serão detalhadas a seguir. São elas as dimensões midiática, científica, comercial, policial, jurídica e pessoal (Fig. 1).

Tabela 1 - Dimensões públicas da controvérsia da pílula do câncer

Dimensão Científica Refere-se às regras, normas e testes científicos, aos aspectos internos à dinâmica do trabalho científico, a discussão por pares, as revisões cegas, as validações pela replicação dos experimentos. Engloba artigos, estudos e experimentos científicos sobre a pílula do câncer; os cientistas inventores e os outros cientistas que se envolveram na polêmica; a Universidade de São Paulo e as outras Universidades e instituições de C&T que testaram a substância.	**Dimensão Legal** Engloba as normas da vigilância sanitária, os protocolos científicos; os possíveis questionamentos das normativas que fundamenta a proposição da Lei 13.269/2016, de acesso à fosfoetanolamina sintética; as polêmicas sobre a constitucionalidade; as possíveis garantias de direitos dos indivíduos. Também envolve os debates nas audiências públicas no Senado Federal e na Câmara dos Deputados; a ação civil pública da Defensoria Pública da União; as ações judiciais; os juízes que acatam a apelação dos advogados.	**Dimensão Midiática** Evidencia como a controvérsia toma forma na mídia; como se dão os enquadramentos; como ela se torna de forte apelo popular por tocar numa questão sensível ligada à vida e à saúde; como é, por vezes, explorada de modo sensacionalista; e como essa dimensão conecta as outras dimensões à chamada opinião pública, generalizando a questão e reduzindo-a a aspectos de interesse mais imediato dos públicos. Pode-se dizer que essa dimensão é a que mais contribui para a "vida pública" da pílula.
Dimensão Pessoal Resulta então da exposição dos dramas e experiências individuais com o uso da pílula do câncer. A expressão emocional das experiências dos indivíduos ao apresentar histórias de vida dos grupos afetados pela pílula, especialmente os pacientes e seus familiares. Levanta questões de ordem ética ligadas à vida, saúde e ao bem-estar pessoal.	**Dimensão Comercial** Envolve aspectos ligados à fabricação, comercialização e distribuição da substância, bem como às alegações de interesses econômicos poderosos que estariam por trás da proibição da substância. Refere-se às questões ligadas à detenção de patentes, e a opção pela sua distribuição como medicamento ou como suplemento alimentar.	**Dimensão Policial** Engloba venda e/ou distribuição de pílulas falsificadas ou sem registro. A investigação do próprio criador da pílula do câncer pela Polícia Civil por curanderismo e crime contra a saúde pública. Os indícios de lavagem de dinheiro de tráfico de drogas com a venda do suplemento pela Quality Medical Line; e a prisão de um empresário de Santa Catarina, sem formação, que produzia e distribuía gratuitamente a pílula do câncer.

Fonte: elaborada pelos autores

4. 1 Dimensão científica

A fosfoetanolamina está presente durante o metabolismo celular. Ela é usada pelo organismo para a produção de energia para a célula ou para a formação de suas estruturas - membranas, receptores e outras organelas.Também está presente na composição natural do leite materno humano, sendo o mais importante aminoácido fosfórico consumido por bebês em fase de amamentação (PAUMGARTTEN, 2016).

Foi descoberta pela primeira vez pelo cientista americano Edgar Laurence Outhouse, em 1936, ao estudar o comportamento da célula em tumores malignos bovinos no Departamento de Pesquisas Médicas do Instituto Banting, ligado à Universidade de Toronto, Canadá. Outhouse detectou uma alta concentração da substância nas células cancerígenas e, depois, constatou uma quantidade menor nas células saudáveis. A descoberta acendeu a curiosidade do meio acadêmico que começou a analisar a substância e detectou comportamentos similares no corpo humano.

No início dos anos 1990, essa substância passou a ser estudada de forma independente pelo químico Gilberto Orivaldo Chierice, pesquisador ligado ao Grupo de Química Analítica e Tecnologia de Polímeros do Instituto de Química de São Carlos (IQSC), da Universidade de São Paulo (USP). Sua motivação para as pesquisas partiu da hipótese de que a maciça presença dessa substância em alguns tumores malignos indicaria que a fosfoetanolamina é produzida em excesso para conter a proliferação de células cancerígenas.

Após anos de estudo, Chierice conseguiu sintetizar em seu laboratório a fosfoetanolamina sintética, obtendo um composto, segundo ele, de alta pureza, baixo custo e alto rendimento. Seis estudos foram publicados em revistas científicas internacionais, testando a substância em ensaios *in vitro* (efeitos citotóxicos sobre algumas linhagens de células cancerígenas) e ensaios *in vivo* (inibição do crescimento de tumores transplantados em roedores). Os resultados foram promissores e culminaram com dois pedidos de patentes depositados no INPI[4].

[4] O processo de síntese da fosfoetanolamina e de seu uso foram objetos de dois pedidos de patentes depositados no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) em 28/02/2008 (PI 0800463-3 e PI 0800460-9).

Em atendimento à pressão popular e à demanda da Defensoria Pública da União, no dia 30 de outubro de 2015, os Ministérios da Saúde e de Ciência, Tecnologia e Inovação instituíram um grupo de trabalho (GT) para apoiar as etapas necessárias ao desenvolvimento clínico da fosfoetanolamina sintética e conduzir à aprovação do uso da substância como medicamento. As ações do GT desencadearam, em 16 de novembro de 2015, a liberação de R$ 10 milhões para o financiamento das etapas iniciais das pesquisas com a fosfoetanolamina sintética a serem disponibilizadas ao longo de três anos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015, p. 15). Tais estudos estão sendo realizados pelo Laboratório de Química Orgânica Sintética da Universidade de Campinas (IQ/UNICAMP), pelo Centro de Inovação e Ensaios Pré-Clínicos (CIEnP), em Santa Catarina, e pelo Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento de Medicamentos da Universidade Federal do Ceará (NPDM/UFC).

Em 2016, começaram a serem divulgados os resultados das pesquisas. Análises realizadas pela Unicamp indicaram que a pílula produzida pela USP não é tóxica, mas contém apenas 35% em média de fosfoetanolamina em sua composição, demonstrando um baixo índice de pureza. Também não apresenta um padrão na dosagem das cápsulas, variando de 233 a 368 mg, para uma indicação de 500mg. Em seguida, testes pré-clínicos iniciais realizados com cobaias conduzidos pelo CienP e pela NPD/UFC indicaram que a substância demonstra pouco ou nenhum efeito sobre células tumorais, com desempenho muito inferior ao de drogas anticâncer já disponíveis há décadas no país. Mesmo sem sucesso nessas fases iniciais, o Instituto de Câncer do Estado de São Paulo (Icesp) iniciou testes clínicos com a substância, a pedido do Governo do Estado de São Paulo entre 2016 e 2017. Os resultados foram similares aos obtidos nos testes pré-clínicos realizados. 72 pacientes com câncer receberam doses diárias de fosfoetanolamina sintética. Destes, 59 tiveram suas reavaliações, e 58 não apresentaram resposta objetiva à substância. Apenas um paciente, que tem melanoma, apresentou uma resposta ao tratamento, com redução de mais de 30% do tamanho das lesões tumorais. Todos esses resultados foram rebatidos pelo pesquisador Gilberto Chierice, indicando possibilidade de fraudes na realização dos exames por interesses escusos da indústria farmacêutica.

No final de 2017, foi aberta uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) na Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (Alesp) para apurar como foi usado o dinheiro público nos testes e se os protocolos aprovados na pesquisa foram cumpridos no estudo do Icesp. Para 2018, além da conclusão dos trabalhos desta CPI, está programada a realização

de uma nova fase de testes clínicos da substância com pessoas sadias e doentes pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

4.2 Dimensão Legal

Sabe-se que a liberação de medicamentos no país segue rigorosos critérios técnico-científicos estabelecidos a partir de protocolos internacionais, controlados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Em primeiro lugar, é preciso realizar testes pré-clínicos *in vitro* (com células cultivadas em laboratório) e *in vivo* (em animais). As substâncias mais promissoras chegam à etapa dos ensaios clínicos com humanos. Os testes clínicos costumam ser divididos em três fases, antes de ser liberada para o consumo. No caso da fosfoetanolamina, o que se observa, entretanto, é que essa ordem foi alterada. As decisões dos Poderes Legislativo (Congresso Nacional), Executivo (Presidência da República) e Judiciário (Órgãos de primeira instância) acataram os pedidos de acesso à substância por pacientes com câncer, sem que fossem realizados os testes legalmente exigidos em normas nacionais e internacionais.

Os tribunais de primeira instância concederam acesso à pílula do câncer, por seguirem princípios constitucionais de direito à vida e à saúde. Os Tribunais Superiores começaram a anular as decisões judiciais iniciais, pois entenderam que a fosfoetanolamina pode oferecer risco à saúde dos pacientes, por não ter passado por testes científicos que comprovassem a sua segurança e eficácia enquanto medicamento. Logo em seguida, a Lei n.º 13.269, sancionada em 13 de abril de 2016, autorizou o uso compassivo da substância por pacientes com câncer. Cerca de um mês depois, em decisão liminar, o Supremo Tribunal Federal (STF) suspendeu de forma liminar a lei que liberava a pílula, aceitando uma ação protocolada pela Associação Médica Brasileira (AMB)[5].

4.3 Dimensão midiática

A primeira notícia sobre o assunto, foi veiculada pela EPTV[6], emissora afiliada à Rede Globo em São Carlos, SP, em 17 de agosto de 2015, posteriormente ampliada em reportagem

[5] Até a conclusão deste artigo ainda não havia data para julgamento dessa questão no STF e, por enquanto, alguns juízes de primeira instância voltaram a autorizar o acesso à substância.

[6] Pesquisador acredita que substância desenvolvida na Usp cura o câncer". Disponível em: http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2015/08/pesquisador-acredita-que-substancia-desenvolvida-na-usp-cura-o-cancer.html. Último acesso em: 02/03/18.

para o Portal de Notícias G1[7]. Informa que os pacientes estavam recorrendo à Justiça para ter acesso à pílula do câncer, após a expedição da portaria da USP que impedia o seu acesso. Também apresentou casos de cura de pacientes, inclusive com apresentação de laudos médicos. Meses mais tarde, o assunto foi parar em programas populares de televisão como o Programa do Ratinho e o Domingo Espetacular, respectivamente das redes SBT e Record, com a promessa de cura proferida pelo próprio Gilberto Chierice.

Por outro lado, as menções na mídia não foram totalmente favoráveis. No mês de outubro de 2015, o programa dominical Fantástico, da TV Globo, colocou no ar uma extensa reportagem, como um alerta feito pelo médico Dráuzio Varella contra o uso da fosfoetanolamina sintética. Outras iniciativas independentes de divulgação científica também se posicionaram de forma desfavorável, como o Canal do Pirula[8], de divulgação científica, que publicou na rede social Youtube quatro vídeos sobre a polêmica da fosfoetanolamina que, juntos, já somavam quase um milhão de visualizações até janeiro de 2018. Análise midiática realizada com os dois maiores jornais nacionais (O Globo e Folha de S. Paulo), no período de maio a julho de 2015, também indicou que o discurso das autoridades (médicos, cientistas, vigilância sanitária e agentes governamentais) sobre a falta de comprovação científica, de segurança e eficácia se sobrepõem fortemente aos discursos do pesquisador Chierice e dos pacientes, que clamam pela possível cura ou melhora na qualidade de vida, e que não são ouvidos pelos maiores veículos de comunicação do país (BASTOS, SOARES, 2017).

Todo esse burburinho na mídia, mesmo que contrário à liberação da pílula, contribuiu para que a questão ganhasse visibilidade e se tornasse conhecida nacionalmente. Também abriu espaço para exposição dos dramas pessoais dos pacientes e seus familiares, o que constitui a próxima dimensão a ser tratada.

4.4 Dimensão pessoal

A dimensão pessoal resulta da exposição dos dramas e experiências individuais com o uso da pílula do câncer. Páginas e publicações em redes sociais, como o Facebook e Youtube foram o principal *locus* de expressão emocional das experiências dos indivíduos ao apresentar histórias de vida dos grupos afetados pela pílula, especialmente dos pacientes. Diversos

[7] O Hospital Amaro Cavalcanti nega o convênio. O documento que retrata o convênio aponta estudos com "reguladores do sistema imunológico", que segundo Gilberto Chierice, seria a fosfoetanolamina sintética.
[8] Canal do Pirula - Youtube. Disponível em: https://www.youtube.com/channel/UCdGpd0gNn38UKwoncZd9rmA. Acesso em: 31/01/1980.

grupos do Facebook liderados por ativistas digitais como "Fosfoetalonamina", "Fosfo já", "Instituto Fosfo - Gilberto Chierice" e do Youtube como "Fosfo Life" trazem informações sobre a pílula e compartilham experiências de médicos e pacientes na busca pela cura; utilizando, muitas vezes, um tom parcial, emocional e apelativo.

A abordagem espetacularizada do sofrimento de pacientes com câncer também compactua para a formação dessa dimensão. É, de fato, impactante assistir ao choro de crianças por não terem acesso à pílula do câncer em programas populares de televisão de grande audiência. O apelo sentimental do médico Renato Meneguelo em audiência pública no Senado Federal[9] também toca profundamente. Ele chega a pedir de joelhos para os deputados aprovarem a lei de acesso à pílula do câncer. O tom apelativo e sensacionalista dessas exposições de relatos de cura e de uma possível extensão de cura para todos aqueles que sofrem com a doença podem ter contribuído para a comoção dos decisores políticos e jurídicos nessa questão.

4.5 Dimensão Comercial

O professor de química aposentado da USP, Gilberto Chierice, sempre reforçou publicamente que não possui nenhum interesse em comercializar a pílula do câncer. O seu ideal é que o Sistema Público de Saúde (SUS) assuma a distribuição gratuita da substância, sem que qualquer indústria farmacêutica ganhe nada com isso.

Em audiência pública no Senado Federal, ele afirmou que a pílula do câncer custa menos de R$ 0,10 centavos, e que sempre custeou a sua fabricação no laboratório de Química da USP com recursos próprios. Nos últimos anos, até a publicação da portaria da USP em 2015 suspendendo a distribuição gratuita, o químico afirma produzir cerca de 50 mil cápsulas por mês. Isso equivale, a 60 cápsulas para cada pessoa, atendendo de 800 pessoas a mil pessoas por mês[10]. Atualmente, somente via ordem judicial é possível ter acesso à pílula sintetizada pelos pesquisadores da USP, produzida pelo laboratório PDT Pharma de Cravinhos, SP. Cada cápsula custa hoje R$ 3,50 para o paciente. Naquela ocasião, o cientista também fez críticas à Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), por duas situações. Em um primeiro momento, por não ter lhe atendido e nem se interessado pela sua pesquisa e, em seguida -

[9] Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=jLX0_bT8Gh0. Acesso em: 10/03/18.
[10] Segundo informações da matéria publicada no Portal G1: http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2015/08/pesquisador-acredita-que-substancia-desenvolvida-na-usp-cura-o-cancer.html. Acesso em: 10/03/18.

após o caso ganhar repercussão nacional -, solicitar a posse da patente para desenvolver os testes clínicos necessários para a legalização da substância.

Outro aspecto envolvendo a questão comercial refere-se ao "racha" do grupo da USP de São Carlos que resultou na comercialização da pílula do câncer como suplemento. Dois dos pesquisadores envolvidos no desenvolvimento da pílula do câncer, o biólogo Marcos Vinicius de Almeida e o médico Renato Meneguelo, começaram vender a fosfoetanolamina sintética fabricada pelo laboratório *Quality Medical Line*, com sede nos Estados Unidos. Cada cápsula custa cerca de R$ 3,80 e o suplemento está sendo vendido para pessoas físicas pelo *site* do laboratório *Quality Medical Line*. De acordo com declarações dos cientistas à imprensa[11], a produção da substância nos Estados Unidos seria uma forma de escapar da morosidade da burocracia brasileira.

Nesse mesmo período, em março de 2017, um suplemento de fosfoetanolamina chamado *New Life*, produzido por outro laboratório nos Estados Unidos, também começou a ser vendido pela internet. A alegação é que o produto protege as células saudáveis e potencializa as defesas do organismo, sendo desenvolvido com base nos estudos de uma cientista canadense. Semanas depois do início da comercialização desses produtos, a Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa) determinou a suspensão no Brasil das propagandas dos suplementos à base de fosfoetanolamina das marcas *Quality Medical Line* e *New Life*. As medidas foram motivadas pela divulgação de possíveis propriedades terapêuticas dos produtos pela publicidade das marcas, o que é proibido pela legislação sanitária brasileira. Contudo, as vendas on-line continuam sendo realizadas.

4.6 Dimensão policial

Diante de toda a polêmica, em março de 2016, a USP denunciou o pesquisador Gilberto Chierice por curandeirismo e crime contra a saúde pública, previstos nos artigos 284 e 132 do Código Penal, respectivamente. A denúncia foi feita inicialmente para a Polícia Federal, que encaminhou o caso para a Polícia Civil de São Carlos, SP. Logo em seguida, a Universidade abriu sindicância interna para investigar a atividade do químico, com risco de suspensão de sua aposentadoria. Ambas as ações foram arquivadas sem a comprovação dos fatos.

[11] Segundo matéria publicada no site especializado Medscape em 09/03/17. Disponível em: https://portugues.medscape.com/verartigo/6500988. Acesso em 24/02/18.

Inúmeros casos de comercialização de fosfoetanolamina sintética falsificada por grupos anônimos também estão sendo relatados na internet, em sites como o Mercado Livre. Há também indícios de fraude e lavagem de dinheiro com a venda do suplemento produzido *Quality Medical Line*, no qual estão envolvidos os cientistas do grupo do professor Chierice. Segundo a Polícia Civil do Rio Grande do Sul, os fabricantes do suplemento vendido pela *Quality Medical Line* lavavam dinheiro de tráfico de drogas com a venda do produto. O grupo também atuava na revenda de automóveis de luxo e no mercado de pedras preciosas. A denúncia partiu de um ex-sócio, que também informou que as cápsulas não continham fosfoetanolamina, o que foi confirmado por laudo produzido pela Unicamp.

O caso mais pitoresco, contudo, é o do empresário da pequena cidade de Pomerode, em Santa Catarina. Carlos Kennedy Witthoeft passou 17 dias preso em 2015 por falsificação de medicamento. Ele quis aprender a produzir as cápsulas após ver a melhora da sua mãe ao tomar a substância. Mesmo sem ter qualquer formação em química ou farmácia, Carlos Kennedy diz ter aprendido a síntese da fosfoetanolamina com Gilberto Chierice em 2008. Ficou cerca de quatro meses aprendendo a ser um químico prático e a sintetizar a substância. Quando finalmente conseguiu, começou a produzir as cápsulas em casa e a distribuí-las de graça durante sete anos. Após sua prisão, interrompeu o fornecimento da substância.

5. Considerações finais

Aqui buscamos ampliar a compreensão sobre a controvérsia científica da pílula do câncer, buscando descobrir como ganhou repercussão e expressão na cena pública. Para além da questão puramente científica, foi fundamental desvelar as associações realizadas, além dos suportes e acessórios, que foram mobilizados para que ela se tornasse simbolicamente forte no espaço público.

Analisada mais de perto, essa controvérsia demonstra ter um alto grau de complexidade. Envolve e comove diversos setores da sociedade brasileira, como Congresso Nacional, Casas Legislativas, Presidência da República, Justiça, Ministério Público, Imprensa, Comunidade Científica, Agências Reguladoras, Indústrias Farmacêuticas, Polícia e Sociedade Civil. Todos esses públicos interagem entre si e formam as várias dimensões públicas da pílula do câncer.

Em suma, apresentamos o papel desempenhado por um ator não-humano (a pílula), em algumas de suas associações e dissociações, ganhando vida própria e poder de ação e influência entre os humanos em uma questão controversa. Tudo isso é apenas um ponto de

partida para aprofundar a compreensão sobre a dinâmica dos públicos e seu poder de influência neste caso, que constitui um desafio à própria produção científica.

6. Referências

BASTOS, A.; COSTA, V.S. Midiatização na ciência: a controvérsia da "pílula do câncer". In: ALBERTO, C. **Midiatização e textualidades**: dimensões teóricas e aplicações empíricas. Editora UFMG: Belo Horizonte, 2017.

BRASIL. Lei nº 13.269, de 13 de abril de 2016. Autoriza o uso da fosfoetanolamina sintética por pacientes diagnosticados com neoplasia maligna.

CALLON, M; LAW, J; RIP; ARIE. **Mapping the dynamics of science and technology**. British Library: London, 1998.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ESTEVES, João Pissarra. **Sociologia da Comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Goulbenkian, 2012.

HENRIQUES, Márcio S. As organizações e a vida incerta dos públicos. In: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábia P.. (Orgs.). **Comunicação Organizacional**: vertentes conceituais e metodológicas. 1ed.Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017a, v. 2, p. 119-129.

HENRIQUES, Márcio S. Dimensões dos públicos no processo de comunicação pública: formas de conhecimento, ação e organização. In: SCROFERNECKER, Cleusa M. A.; AMORIM, Lidiane R. de. (Orgs.). **(Re) leituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas**. 11ª ed. Porto Alegre: Ed. PUCRS, 2017b, p. 53-66.

HENRIQUES, Márcio S. **Visões críticas do poder corporativo**: a dinâmica da influência na relação com os públicos. 2018. (no prelo).

LATOUR, B. **Ciência em Ação**. Como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

_____. **Reensamblar lo social**: una introduccion a la teoria del actor-red - 1ª Ed.. Buenos Aires: Manantial, 2008.

LAW, J **Notas sobre a teoria do ator-rede**: ordenamento, estratégia, e heterogeneidade. Trad., Fernando Manso. Disponível em: http://www.necso.ufrj.br. Acesso em: 25/02/2018.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Relatório de atividades do grupo de trabalho sobre a fosfoetanolamina. Secretaria de ciência, tecnologia e insumos estratégicos. Departamento de ciência e tecnologia. Brasília, 22 dez. 2015. Disponível em: http://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/ciencia/SEPED/Saude/fosfoetanolamina/texto_geral/relatorios_fosfoetanolamina.html. Acesso em: 25/02/2018.

PAUMGARTTEN, Francisco José Roma. Sobre a alegada eficácia anticâncer da pílula de fosfoetanolamina, fragilidade da evidência científica e preocupações éticas. **Revista Vigilância Sanitária em debate**: sociedade, ciência e tecnologia. 2016; 4-12.

WEBER, Maria Helena. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. In: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja P.; LOCATELLI, Carlos. **Comunicação pública e política**. Pesquisas e práticas. Florianópolis: Insular, 2017.

A COMUNICAÇÃO PÚBLICA NA DIMENSÃO DAS AGÊNCIAS REGULADORAS BRASILEIRAS E AS (IM)POSSIBILIDADES DE DIÁLOGO[1]

Daniela Cidade[2]

Resumo

As Agências Reguladoras Brasileiras são estruturas públicas que regulam dimensões fundamentais da vida em sociedade, como saúde, água, energia, transporte, entre outros. Portanto, devem defender o interesse público e promover diálogo com a sociedade. Neste sentido, a comunicação pública necessita colocar o cidadão no centro do processo (DUARTE, 2012). Este estudo se propõe, a partir da Hermenêutica em Profundidade (THOMPSON, 1995)[3], a analisar o papel da comunicação praticada por uma agência reguladora. Nosso objetivo, com essa análise, é buscar entender de que forma a comunicação é compreendida e praticada na organização e como ela contribui para o debate público e a democracia.

Palavras-chave

Agências Reguladoras Brasileiras; Comunicação Pública; Interesse Público.

Breve contextualização do tema

O fim da Segunda Guerra Mundial trouxe o desencadear de uma nova doutrina política econômica denominada neoliberal que, para os interesses deste artigo, pode ser definida como a defesa da iniciativa privada no trato das questões econômicas, resultando, em última análise, na diminuição do tamanho do Estado. Conforme Bobbio (2012, p. 35), "pode-se dizer que a sociedade civil é o lugar onde surgem e se desenvolvem os conflitos econômicos, sociais, ideológicos, religiosos, que as instituições estatais têm o dever de resolver ou através da mediação ou através da repressão". Dessa forma, vemos na criação das organizações reguladoras dois movimentos paralelos, de diminuição das atribuições do Estado e, ao mesmo tempo, de afirmação do compromisso estatal em mediar os conflitos econômicos e sociais da sociedade civil no contexto mercadológico.

---

[1] O presente artigo é um recorte da pesquisa de Mestrado do autora.

[2] Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Jornalista graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pós-graduada em Marketing e em Relações com o Mercado, estudou Comunicação Corporativa por meio do programa Syracuse University/Aberje. Email: dfcidade@gmail.com.

[3] A Hermenêutica em Profundidade é o Método adotado na Dissertação.

Consequência desse cenário, a delegação dos serviços públicos à iniciativa privada derivou na criação de estruturas capazes de normatizar, regulamentar e fiscalizar a prestação de serviços concedidos. No Brasil, tais estruturas são denominadas Agências Reguladoras. A concepção das Agências Reguladoras Brasileiras se concretizou com a criação do Programa Nacional de Desestatização, por meio da Lei Federal nº 8.031/90, com subsequente criação da também Lei Federal nº 9.491/97. O principal objetivo dessas leis foi reorganizar a posição do Estado brasileiro, transferindo à iniciativa privada atividades até então exploradas pelo setor público. Destarte, as agências reguladoras brasileiras foram criadas entre os anos de 1997 e 2003 com o objetivo de fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada, além de estabelecerem as regras de cada setor. Algumas áreas vitais da infraestrutura brasileira são prestadas por concessões públicas, o que significa, na prática, a iniciativa privada atuando diretamente na prestação de serviços essenciais e/ou relevantes para os cidadãos, tais como saúde, telecomunicações, águas, transportes e petróleo (PORTAL BRASIL, 2017).

Atualmente, existem onze[4] agências reguladoras no Brasil: Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel); Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustível (ANP)**;** Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); Agência Nacional de Águas (ANA); Agência Nacional do Cinema (Ancine); Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq); Agência Nacional dos Transportes Terrestres (ANTT); Agência Nacional de Aviação Civil (Anac); Agência Nacional da Mineração (ANM).

Diferente de outros órgãos públicos, uma agência reguladora não presta o serviço diretamente ao cidadão, mas intermedia o relacionamento deste com a prestadora de serviços, no caso, a concessionária. Dessa forma, entendemos que a importância dessas estruturas repousa no fato delas atuarem na mediação entre os cidadãos e a iniciativa privada. Para além disso, é importante ressaltar o caráter independente das agências reguladoras. Para Xavier e Lemos (2010, p.20)

> Esta independência tem diversas facetas, quais sejam: a) independência dos dirigentes frente ao Poder Executivo, por intermédio de mandatos por tempo determinado, não coincidentes com os mandatos do Poder Executivo, sendo vedada a livre exoneração; b) independência econômica e administrativa, tendo as agências suas próprias receitas provenientes, geralmente, do próprio setor regulado, bem como liberdade para contratar seu pessoal, sob o regime

[4] Em julho de 2017, foi criada a 11ª agência reguladora brasileira, a Agência Nacional de Mineração (ANM), que substituiu o então Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM).

> estatutário e celetista (dependendo do cargo); c) independência processual, sendo inadmitido o recurso hierárquico impróprio.

Assim, faz-se relevante destacar que, as agências, do ponto de vista de governança, se constituiriam como órgãos com maior independência dos matizes políticos, independência sobre os governos, e possível maior aderência às estratégias de atendimento aos interesses da sociedade brasileira. Atualmente, tramita no Congresso Nacional um projeto de lei que tem por objetivo aprimorar ainda mais essa característica de independência das agências reguladoras[5].

Da Comunicação Pública

O termo Comunicação Pública, no Brasil, tem evoluído a partir de múltiplos entendimentos (DUARTE, 2011). Se, em um passado recente, comunicação pública esteve mais fortemente associada à comunicação realizada pelos governos, hoje há um escopo maior de conceitos associados ao termo. A dificuldade em delimitar comunicação pública, associada às várias maneiras de conceituá-la, "pode ser positiva, pois estimula o debate em torno da ideia central do tema, que é a comunicação que envolve o interesse público" (DUARTE, 2011, p. 126). Para o autor,

> [...] comunicação pública, no Brasil, é uma expressão que não especifica um conjunto de conhecimentos, áreas, profissões ou estruturas, estando mais próximo de se caracterizar como um etos, uma postura de perceber e utilizar comunicação como instrumento de interesse coletivo para fortalecimento da cidadania (DUARTE, 2012, p. 60)

Compreendemos, como Duarte (2012, p.61) que "Comunicação Pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo [...]". Soma-se à essa ideia fundamental, outra de primordial importância, também desenvolvida por Duarte (2012), que dá conta do papel da comunicação pública associada ao esforço de melhorar a vida das pessoas pela comunicação.

> Comunicação Pública, então, deve ser compreendida como sentido mais amplo do que dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, à possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de

[5] Sobre projeto de lei que tramita no Senado para ampliação da independência na governança das agências reguladoras brasileiras, ver http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/12/cadernos/empresas_e_negocios/602250-agencias-reguladoras-a-deriva.html

> participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo. (DUARTE, 2012, p. 64).

Para Matos (2011), a comunicação pública não pode ser reduzida a um processo unilateral e de mera transmissão, como o envio de informações para os governados pelos governantes. “Essa percepção redutora está ligada à frequente ausência de espaços de interlocução entre as instituições e seus públicos, o que se agrava com o caráter manipulador de algumas ações de comunicação de certas instituições políticas” (MATOS, 2011, p.44). Para a autora, a comunicação pública precisa ser refletida como processo político de interação, “no qual prevalecem a expressão e o diálogo” (MATOS, 2011, p. 45).

Neste sentido, se antes a comunicação pública era reconhecida como fluxo informacional dirigido dos órgãos públicos à sociedade, mais recentemente essa dimensão foi atualizada, abrindo novas possibilidades de estudo do processo. Para a autora, a multiplicidade de conceitos e teorias privilegia um ou outro dos atores envolvidos, mas não as interações entre eles.

> Antes sustentada pelos conceitos de propaganda política, comunicação governamental, comunicação institucional, marketing político e eleitoral (que marcaram o período da ditadura militar do período 1964-1985 e da consolidação democrática), a comunicação pública passou a desvincular-se do papel exclusivo de comunicação entre governo e cidadão, repercutindo as transformações políticas, sociais e econômicas no Brasil das três últimas décadas (MATOS, 2011, p.40).

A partir da evolução do conceito, que como vemos, está também atrelada ao processo de democratização do país, percebemos a centralidade do termo passar de um mero fluxo informacional para a compreensão teórica de um processo onde a relevância está nas interações, no diálogo e na cidadania. Para Duarte (2011, p. 128), a “ideia-chave talvez seja a de espírito público para lidar com a comunicação de interesse coletivo, o compromisso de colocar os interesses da sociedade antes da conveniência da empresa, da entidade, do governante, do ator político”. Assim, acredita o autor, a sociedade estaria auxiliando a própria sociedade, por meio da comunicação pública. Para Duarte (2011), o Estado precisa deixar de tratar o cidadão como mero objeto receptor de mensagens, passando a reconhecê-lo como “sujeito da comunicação”(grifo do autor). Portanto, para o autor, o direito à comunicação muitas vezes é reduzido à tese, correta, de que o cidadão precisa ser informado, excluindo-se sua “capacidade de ser emissor, produtor de informações e agente ativo da interação” (DUARTE, 2011, p. 129).

Compreendemos que essa visão mais ampla da Comunicação Pública se aproxima da perspectiva da Comunicação Estratégica de Pérez e Massoni (2009). O autor afirma que a Comunicação Estratégica implica não só falar e divulgar, mas, também, escutar e dialogar, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. Além disso, sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado.

Essa pesquisa que propomos parte do pressuposto que, para chegarmos a uma cidadania participativa, dependemos da comunicação pública de fato, com transparência e diálogo. Duarte (2012, p.61) destaca que

> os instrumentos de comunicação são utilizados a partir do ponto de vista do cidadão em sua plenitude e não apenas em suas faces de consumidor, eleitor, usuário. Praticar comunicação pública implica assumir espírito público e privilegiar o interesse coletivo em detrimentos de perspectivas pessoais e corporativas.

Dessa forma, Duarte (2011) propõe quatro eixos centrais da comunicação pública, como pré-requisitos para os agentes que atuam com comunicação de interesse público. São eles: transparência, acesso, interação e ouvidoria social. Por transparência, o autor define o compromisso com a atuação responsável no trato das questões públicas e a incorporação de valores éticos. Como acesso, o autor descreve que a informação de interesse público deve ser facilitada, adequada a cada segmento de público, com organização pedagógica que considere formatos, mídias, fluxos, horários e interação. No quesito específico interação, Duarte ressalta os fluxos bilaterais ou multilaterais, valorizando o diálogo equilibrado, onde todos tenham igual direito de falarem e serem ouvidos. Já no eixo ouvidoria social, o autor remete à opinião pública, ou seja, a capacidade de reconhecê-la e compreendê-la (DUARTE, 2011).

Nessa mesma linha de raciocínio, Matos (2011) defende que é preciso criar espaços de discussões públicas, capazes de viabilizar a formulação de demandas e repercuti-las, no governo, na sociedade e na mídia. Reconhecer e compreender fazem parte desse processo, e nos aproximam da ideia de “teorias de apoio”, importantes como uma forma de trazer novos subsídios para a discussão da comunicação pública (MATOS, 2011). A autora estabelece uma relação entre comunicação pública e a teoria do reconhecimento, propondo afinidades que tornam possível, por meio da comunicação pública, a existência de um debate inclusivo, permitindo uma comunicação pública realmente democrática,

representativa de todos os extratos sociais (MATOS, 2011).

> A comunicação pública exige, portanto, a participação da sociedade e de seus segmentos: não apenas como receptores da comunicação do governo, mas principalmente como produtores ativos no processo comunicacional. Assim, são também atores, na comunicação pública a sociedade, o terceiro setor, a mídia, o mercado, as universidades, as instituições religiosas e os segmentos a que se tem negado reconhecimento – estejam eles vinculados ou não a instituições ou associações formais (MATOS, 2011, p. 45).

A teoria do reconhecimento oportuniza trazer para a dimensão comunicativa questões como identidade e legitimidade, que somente são obtidas quando grupos minoritários ou indivíduos conseguem obter visibilidade pública, seja por meio da mídia ou da ocupação de outros espaços na esfera pública (MATOS, 2011).

Para a autora, "na ausência de uma comunicação pública realmente democrática, representativa de todos os extratos da sociedade, como pretender que a voz dos excluídos seja ouvida, debatida, defendida?" (MATOS, 2011, p. 47). A relevância do reconhecimento na dimensão da comunicação pública também pode ser encontrada nos estudos de Esteves (2011, p. 202), para quem

> [...] a comunicação produzida no âmbito do processo regular de funcionamento do espaço público serve de forma directa a produção de uma legitimidade concebida em termos nacionais: a comunicação pública é o próprio fiel da racionalidade que reveste a legitimidade política (...) pelo que a comunicação pública atua como médium por excelência da cidadania, colocado à disposição do conjunto da sociedade – dos destinatários em geral dos actos de governação, ou seja, de todo e qualquer indivíduo que apresente condições para fazer uso da própria razão

Neste sentido, Esteves afirma que o lugar reservado à comunicação pública se concretiza no "espaço público e veiculada pela (ou para a) opinião pública" (ESTEVES, 2011, p. 146). Evoluindo no conceito de comunicação pública, autores como Kunsch (2011) e Weber (2011) mencionam a expressão "rede" para defini-lo. Para Kunsch (2011, p. 15),

> A comunicação pública pode ser vista como uma rede, simbolicamente constituída, a partir de temas relevantes para o interesse público, de caráter transitório ou permanente, como os relacionados à proteção da infância e à educação, assumidos por empresas privadas, organizações não-governamentais, instituições públicas, sistema educacional etc., além da agenda de sustentabilidade e responsabilidade social.

Já Weber (2017) aponta a existência de um movimento permanente de redes de comunicação pública, formada por constituintes de três grupos principais – comunicação institucional do Estado, comunicação mediática e comunicação da sociedade – que

participam do debate público. Para Weber, o debate público é processo constitutivo da comunicação pública - cuja condição indicaria a qualidade da democracia.

> As redes são adequadas para defender a ideia da circularidade de informações e opiniões que fortalecem determinados arranjos sociais e sua mobilização. O poder de algumas sobre as outras é determinante para o fortalecimento das demais, como as redes vinculadas ao Estado ou as redes de comunicação massiva (WEBER, 2017, p. 45).

Para Rolando (2011), a comunicação pública já esteve a serviço de muitos aspectos negativos, envolvendo questões manipulatórias, instigação das massas, parte na criação de leis injustas e "humilhação da democracia". O autor sustenta, entretanto, que houve uma redescoberta da comunicação nas organizações modernas, estados e instituições. Tal redescoberta se deve a três razões fundamentais. A primeira delas é "não depender totalmente da mídia (...) para se comunicar com os cidadãos (ROLANDO, 2011, p. 27). A segunda é dar conotação à necessidade de identidade e de pertencimento dos cidadãos e a terceira, conceber-se como um sistema-país. Dessa forma, segue o autor, a "estética da democracia, se assim se pode dizer, tem o seu próprio pluralismo semiótico, mas depende da comunicação pública" (ibidem, p.27).

Retomando o conceito de comunicação pública, Lopez (2011) o define a partir do preenchimento de duas condições: "que ela resulte da interação dos sujeitos coletivos, mesma que sejam representados ou se expressem por meio de indivíduos, e esteja referida à construção do público" (LOPEZ, 2011, p. 61). O autor traz para a discussão sobre comunicação pública o conceito de *advocacy*, que representa mobilização social, sendo, portanto, uma ação de comunicação, especificamente, comunicação pública. Conforme o autor, o processo comunicativo que envolve o cenário público se estabelece quando interlocutores "interagem e geram sentido por meio de imaginários compartilhados, ações coletivas, construções culturais, interações políticas e movimentos sociais, tudo isso, ademais, no plano do interesse comum". (LÓPEZ, 2011, p. 63). Neste sentido, López defende que a comunicação pública é inclusiva e participativa, não pode estar a serviço da manipulação e eliminação das vontades, pois neste caso torna-se fascista. "Trata-se de uma comunicação eminentemente democrática, pela profundidade de sua natureza e por sua vocação" (ibidem, p. 65).

Para López, comunicação e participação crescem de forma proporcional, formando um modelo onde o nível básico é o acesso à informação, seguido pelo nível de expressão

de opiniões (consultas), intercâmbio de argumentos (deliberação), negociação de interesses ou harmonização, até chegar no nível mais alto de participação e comunicação, que é o do comprometimento com a decisão, ou seja, a corresponsabilidade (LÓPEZ, 2011, p. 75).

Coadunando com essa ideia, a comunicação pública não é um poder em si, "mas o resultado do poder do cidadão quando organizado e constituído como sociedade civil" (BRANDÃO, 2012, p. 30). Dessa forma, a autora entende que "a comunicação é um componente da vida política de um país e a comunicação pública é resultado da organização da voz do cidadão neste cenário político" (ibidem, p.31).

De outra parte, para Novelli (2011), a crise de representatividade vivida pelas sociedades democráticas contemporâneas pode ser compreendida também pela ótica da disfunção da comunicação em seu papel de intermediar o relacionamento entre os representantes e os representados (NOVELLI, 2011, p. 244). Neste contexto, a autora se refere a parlamentares e cidadãos, mas a ideia de que as organizações de Estado não representam a sociedade também poderia, ao nosso entendimento, ser aplicada. Sob essa perspectiva, trata- se de pensar no conceito de cidadania e sua abrangência, e/ou o papel que deve ser assumido pelo indivíduo. Para Kunsch (2013, p.4) "cidadania se refere aos direitos e às obrigações nas relações entre o Estado e o cidadão, o que também entendemos como a participação ativa da sociedade, por meio dos cidadãos, na esfera pública".

A Comunicação Pública na Agência Reguladora: um recorte empírico

O objeto empírico desse artigo baseia-se em uma entrevista realizada com o chefe do Departamento de Comunicação de uma das onze agências existentes[6] (E01). A entrevista aconteceu em 25 de outubro de 2017, na sede da agência em questão, em Brasília, Distrito Federal. O contato prévio para o agendamento da entrevista foi feito por meio da secretaria da área de comunicação da agência, e houve plena receptividade em relação ao projeto de pesquisa e a realização da entrevista[7]. Nosso objetivo, a partir dessa entrevista, é buscar entender de que forma a comunicação é compreendida e praticada na organização e como ela contribui para o debate público e a democracia. A escolha da agência reguladora abordada, neste momento, se deu a partir da disposição do profissional em participar da pesquisa. Para atender ao objetivo para o presente artigo, destacamos

[6] A presente entrevista é o pré-teste realizado para a etapa de qualificação da dissertação de mestrado do autor.
[7] Foram dispostos cerca de 45 minutos, em uma sala de reuniões da agência.

alguns fragmentos das falas[8] do nosso entrevistado, identificado como E01.

Ao iniciarmos a entrevista, o primeiro questionamento referiu-se ao cargo ocupado pelo entrevistado. Em sua resposta, E01 pondera que, embora seu cargo seja denominado "assessor" (grifo nosso), o mesmo gosta de ser denominado "chefe da assessoria".

> *E01 – O cargo é assessor de comunicação. Aqui eu costumo chamar de chefe da Assessoria de Comunicação. O que a gente já traz para esse conceito, saindo do assessor. Porque o assessor é de alguém. E não, eu sou chefe de uma área.*

Nesta fala, E01 demostra preocupação em descolar seu cargo do atendimento direto à direção da agência, buscando referenciar-se enquanto gestor de uma área. Quando fala sobre sua trajetória na função e sua escolha para o cargo, E01 destaca a importância de o diretor "dar possibilidades" para os servidores de carreira ocuparem cargos relevantes no organograma da agência. Neste ponto, ele reforça a importância da área ser gerenciada por um profissional com estabilidade junto à organização. Ao mesmo tempo, admite que essa posição, em outras ocasiões, seria um "cargo político".

> *E01 - Porque ele sabia que eu era de formação e de carreira, que tinha todo conhecimento sobre a agência e acho que, de qualquer forma, foi uma quebra de paradigma. Porque esse é um cargo político e, geralmente, o diretor-geral traz alguém de sua confiança para aqui. Mas esse diretor, felizmente, sempre deu essa possibilidade/oportunidade dos servidores ocuparem as vagas. Tanto é que hoje, na agência, você tem uma gerência e uma superintendência com pessoa de fora.*

A seguir, E01 destaca que sua escolha para o cargo, sendo ele formado em Publicidade e Marketing, é também uma "quebra de paradigma", pois os antigos ocupantes da chefia de comunicação eram jornalistas e não tinham foco na comunicação integrada[9], mas em assessoria de imprensa, com ênfase na divulgação do próprio diretor, ficando a agência em plano secundário.

> *E01 - Então, foi uma quebra de paradigma nesse sentido, parar de virem pessoas aqui que tinham um foco totalmente voltado para a imprensa, inclusive. Eram jornalistas. Isso é um primeiro paradigma: ter um servidor de carreira nessa área. Segundo, não ser um jornalista de carreira. Porque ele esquece das outras vertentes de Comunicação e só faz Imprensa. E só quer saber da imprensa voltada para o diretor, então, a organização fica em plano secundário.*

[8] Com finalidade meramente organizadora, reproduziremos as falas do entrevistado com recuo e em itálico, facilitando a visibilidade. A identidade do entrevistado é ocultada, seguindo os preceitos éticos adotados em pesquisas acadêmicas.

[9] Comunicação Integrada, conforme Margarida Kunsch (2003) compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Uma interpretação possível para a preocupação de E01 no fato de gestões anteriores operarem especialmente com assessoria de imprensa pode estar relacionada ao fato de o relacionamento com a imprensa, em que pese resulte em visibilidade pública midiática, nem sempre representa ou reproduz as possibilidades argumentativas da esfera pública (GOMES, 2008). Neste sentido, o entrevistado parece valorizar os diferentes públicos com os quais a organização se relaciona. Reforçando essas ideias, neste ponto da entrevista, perguntado sobre os objetivos da área, E01 afirma que os objetivos foram criados no sentido de estabelecer relacionamentos com diferentes interlocutores, com o propósito de fortalecer uma imagem "desgastada" da organização.

> *E01 - Então, para isso, queríamos fortalecer a imagem da agência para esse pessoal. Havia uma imagem muito desgastada e, como só se fazia imprensa aqui, e muito mal, por sinal, a imagem era muito assim. A gente ainda não conseguiu recuperá-la totalmente, mas estamos tentando. Então, o grande objetivo era colocar em prática a política de comunicação e suas ações e fortalecer a imagem da instituição interna e externamente.*

Importante destacar, nesse ponto da fala de E01, que a (im) possibilidade de diálogo é sobreposta por um objetivo pragmático, ou seja, "fortalecer a imagem da instituição interna e externamente" (grifo nosso). Quando questionado se os objetivos planejados estão sendo atingidos, E01 argumenta falta de orçamento maior para implementar as ações, fazendo um comparativo entre a relevância da área de comunicação na iniciativa privada e no setor público.

> *E01 - Olha, não temos um orçamento grande para essas ações. Então, temos de usar muita criatividade com muito pouco recurso. A área de Comunicação ainda precisa ser enxergada pelas diretorias como uma fundamental para o crescimento dessa agência. Todas organizações, privadas ou públicas, passaram por essa reflexão há um tempo atrás. Porque TI (Tecnologia da Informação) e Comunicação deixaram de ser áreas do meio que "dava um suporte" e passaram a ser algo fundamental, permeado por toda organização. E isso demora a "cair a ficha", principalmente no setor público. O setor privado já se adaptou muito mais rápido e fez isso. Mas no setor público, a cabeça demora demais a mudar. Então, os gestores estão começando a perceber isso. E precisávamos de mais visibilidade junto as diretorias e orçamentos, para que pudéssemos fazer planos mais robustos. E quem sabe, até ter o suporte de uma agência de comunicação, como têm os ministérios. Isso para que tenhamos capilaridade. Porque isso é uma agência nacional! Eu preciso ter gente de Comunicação em Roraima (risos).*

O entrevistado também aborda sobre a tentativa em trabalhar com pessoas de outras

áreas da agência para executar ações de comunicação em outros Estados, já que a estrutura da área fica centralizada em Brasília:

> *E01 - Tentamos fazer um projeto caseiro, que seria um representante de comunicação nas nossas regionais, usando a superintendência de fiscalização. Mas, para tanto, preciso deslocar o cara da fiscalização para fazer isso. Não deu muito certo, só em São Paulo que ficou bom. A pessoa que está lá e fantástica e boa de Comunicação. Mas ele não é da ASCOM (Assessoria de Comunicação). Portanto, não posso cobrar tanto dele nisso. Dinheiro e reconhecimento de que comunicação é algo horizontal e estratégico para a organização.*

Percebemos, neste ponto, que há uma possível dissonância entre a tentativa de buscar a relevância da área e a prática. A partir disso, questionamos sobre a integração da área de comunicação com a ouvidoria da agência, que pode ser considerada, para além de uma mediadora, em lugar de produção de sentido, não se restringindo à recepção e divulgação, mas se destacando como lugar de produção e transformação das informações (IASBECK, 2010). Conforme o entrevistado, a maior contribuição da ouvidoria se dá a partir dos relatórios semestrais, que são utilizados como *inputs* para algumas campanhas de comunicação específicas, como explica o gestor:

> *E01 - Nós temos relatórios deles, semestrais, para que possamos saber quais são as principais reclamações vindas dos usuários. Tentamos, a partir disso de, vou te dar um exemplo de como agimos: recebemos o relatório e observamos que a maior reclamação foi sobre um determinado registro nacional. Sabendo disso, a gente pega e inclui, dentro de um de nossos canais que é o Canal no Youtube, fazer um vídeo para instruir os profissionais sobre como tirar tal registro. Portanto, tentamos "lincar" a nossas ações externas com as prioridades que são reclamadas na Ouvidoria. As programações prioritárias, tanto de pauta jornalística que soltamos, de matéria nova, canal novo no Youtube, são voltadas a essas reclamações que são da Ouvidoria.*

Ainda que admita a utilização dos relatórios da Ouvidoria como matéria prima para as campanhas de comunicação, o entrevistado reconhece que a área deveria criar novos canais[10] para interação com os cidadãos. Percebemos, neste trecho, uma aproximação com o diálogo, já que a interação aparece no discurso de E01. Todavia, essa interação vem vinculada à existência de canais, desvelando a abordagem tecnicista que ainda predomina na gestão.

[10] Expressão do entrevistado.

> *E01 - Eu acho que a nossa Ouvidoria precisaria dar uma avançada; uma digitalizada. Hoje a única coisa que temos lá é o atendimento telefônico. As pessoas só ligam quando estão muito chateadas ou transtornadas. É preciso ter canais digitais. O aplicativo é um dos projetos que está para o ano que vem (2018) propiciar às pessoas reclamar pela plataforma. Do tipo de aplicativo de colaboração social mesmo. É preciso dar uma expandida nesse canal como usuários para reclamações e etc. Precisamos melhorar bastante isso.*

Solicitado a opinar sobre a comunicação realizada pela agência, entre práticas mais informacionais e/ou dialogais, o gestor preferiu fazer essa análise distinguindo o que chamou de comunicação interna (com os servidores da agência) e comunicação com os demais interlocutores. Sobre a comunicação com servidores, explicou que

> *E01 - A parte de Comunicação interna, no início, era informacional. Hoje, dialogamos muito bem. Prova disso é um dos canais implementados que são os videowall. Você deve ter percebido a presença de televisões, espalhadas pela agência inteira, que colocamos com conteúdo. Há uma revista eletrônica dentro. Ele não fica dando dica de saúde, não. Ali fica falando de conteúdo da agência e dar uma cara um pouco mais institucional para a coisa. Criamos, então, esse conteúdo muito específico. Tem editorial, sessões, tudo muito bem organizado e atual. Temos uma pessoa específica para cuidar desse videowall aqui dentro. Como foi contestada, a gente precisava fazer com que isso dialogasse com as pessoas.*

A seguir, ele exemplifica o que denomina de “campanhas interativas”:

> *E01 - Então, criamos campanhas interativas. A primeira delas, dentre outras de sucesso, mas que vou citar apenas, para não sejamos tão extensos, foi a de "caça aos ovos de Páscoa". Na Páscoa fizemos uma caça aos ovos e as dicas eram dadas no telão. Então, às 11:30h no dia da Páscoa, ou um dia útil que antecedia, era sexta-feira porque a data comemorativa caía domingo, você tinha uma multidão de frente para os telões. E consumindo não só as informações de tesouro, dos ovos e onde estavam escondidos, senão que sobre a própria agência. Quebramos aquela resistência. E, a partir disso, dias dos pais e toda data comemorativa. As pessoas mandam desenhos dos filhos, colocamos lá. É só um exemplo do que fizemos.*

Nesses exemplos de interação com público interno, ainda percebemos, de forma menos exposta, mas não menos significativa, uma estratégia para chamar a atenção do servidor com a finalidade de fazê-lo “consumir informações”, denotando, mais uma vez, o viés informacional da comunicação praticada. Após os exemplos voltados aos público internos, o entrevistado fala sobre comunicação informacional/dialogal. Neste sentido, admite que não possui a estrutura, principalmente humana, necessária para o

aprofundamento do diálogo. Interpretamos essa confissão como uma forma de entendimento sobre as dimensões informacionais e comunicacionais possíveis. Neste momento, deixa claro que ele, como gestor da área, é quem operacionaliza as redes sociais da agência. E também critica a ausência da ouvidoria nesta ambiência.

> *E01 - Externamente, precisávamos ter um implemento. Temos a Ouvidoria que faz a escuta, mas, aqui na Comunicação, acho que poderíamos fortalecer esse vínculo pelos canais digitais. Até mesmo ter um Whatsapp da agência. Apesar de que, hoje, não temos braço para tanto. Teríamos de ter uma equipe digital, o que não há. O digital sou eu (risos), que toco os projetos digitais aqui, mas não tenho "braços". Mas precisávamos ter uma equipe digital debruçada sobre isso para interagir melhor com os usuários. E acho que a Ouvidoria também poderia fazer isso com a estrutura que eles têm lá, mas ainda não o fizeram.*

Quando perguntado se a área de comunicação das agências reguladoras deve contribuir para a construção de uma cidadania mais participativa no país, E01 responde positivamente, de forma bastante incisiva, e oferece como solução a estruturação de “canais colaborativos”, mais uma vez transparecendo um viés funcionalista da comunicação.

> *E01- Sem dúvida alguma. Principalmente na estruturação de canais colaborativos. Fáceis de serem usados. Onde a colaboração do usuário, de fato, traga resultados. Aqui, por exemplo, se tivéssemos um aplicativo, poderíamos direcionar as nossas ações de fiscalização para onde estão os pontos mais críticos. Hoje a gente faz via Ouvidoria. Mas não temos certezas. Quando você tem mais dados consistentes, um universo muito maior de colaborações, consegue direcionar suas ações táticas e estratégicas voltadas para o que o usuário quer.*

Perguntado se o trabalho realizado na comunicação da agência contribuía, de alguma forma, para a participação do cidadão nos assuntos relevantes da agência, E01 responde combinando uma parcela de responsabilidade ao próprio cidadão, a também à falta de canais apropriados.

> *E01 - Nesse caso, acho que é um problema cultural do Brasil. A população ainda não está madura para participar, efetivamente, do dia a dia da agência e de outras instituições. E também, em contrapartida, faltam canais adequados para que as pessoas possam participar melhor. Acho que é um pouco de cada coisa. E a gente precisa disponibilizar para a população canais apropriados.*

Ainda em complementariedade a essa resposta, E01 pondera e reconhece a dificuldade do cidadão em encontrar as informações no site.

> *E01 - Inclusive, a pessoa entrar no site e achar a informação rápido ou no aplicativo, em que ela quer saber quanto foi gasto de passagem ou o que prevemos para o próximo mês de resoluções, que mexem com a vida dele. O cidadão ter acesso fácil a essas coisas. Hoje não. Entra nessas plataformas e fica duas horas buscando. O sistema informacional e comunicacional dos órgãos públicos, de uma forma geral, e das agências também, precisa melhorar. Para que as informações estejam disponíveis e de fácil acesso, interativas, eu me refiro. E a população tem que aprender que tem de participar mais do dia a dia.*

A transcrição da citada entrevista, suas distensões e aproximações, já interpretadas no decorrer do texto acima, nos mostra, em síntese, uma dissonância entre o que se deseja e o que de fato se aplica. Em alguns momentos, a (im) possibilidade de diálogo é substituída e/ou camuflada por dificuldades que vão desde investimentos em agência, ausência de empregados especializados e falta de aparato tecnológico.

À Guisa de Considerações: movimentos (re) interpretativos provisórios

A partir dos conceitos de comunicação pública e considerando a entrevista realizada, passamos a tecer movimentos interpretativos do recorte empírico construído, constituindo uma (re) intepretação provisória das observações colhidas. Em primeiro lugar, reconhecemos uma (im) possibilidade da comunicação dialogal plena na agência reguladora objeto desse estudo, embora reconheçamos um esforço do gestor entrevistado em desenvolver práticas que evoluam o *status quo* atual. Reconhecemos, ainda, que há um entendimento sobre as possibilidades de contribuição da área.

Todavia, em que pese os esforços no sentido de tornar a comunicação relevante e estratégica, a sua atuação ainda se encontra em nível funcional e instrumental. Isso pode ser observado quando as estratégias são definidas a partir dos canais, onde o foco não diferencia o meramente informacional do comunicacional. Tal característica das organizações contemporâneas vem sendo destacada por Scroferneker (2008, 2011) em diversos estudos que abarcam a comunicação e, em especial, o diálogo promovido pelas ouvidorias virtuais.

> Se o compartilhamento, o diálogo, a interatividade, instantaneidade, agilidade, a manutenção dos vínculos, são as palavras de ordem no ambiente dessas redes, uma postura meramente informativa e reativa, sem acompanhamento e sem seguir a lógica proposta por estes espaços, distancia a organização da sua plena lugarização (SCROFERNEKER, SILVA, AMORIM, 2011)

Neste contexto, a autora relativiza a capacidade das organizações de dialogarem, embora tenham criado inúmeras possibilidades de contatos, por meio de *links* e presença nas redes. Isso porque, como visto, a visão informacional e tecnicista que predominam nesses espaços ainda deixam a desejar na dimensão comunicacional.

A abordagem desse artigo, de forma ampliada, configura a pesquisa sob a qual a autora se debruça durante Mestrado em curso. Nosso objetivo é desvelar a forma como as agências reguladoras brasileiras praticam a comunicação pública e contribuem para a participação pública e a democracia brasileiras. Neste sentido, ainda há um caminho a ser trilhado, já que pretendemos entrevistar outros gestores de comunicação entre as onze agências existentes, além de analisar plataformas como *sites* e redes sociais das organizações. Preliminarmente, o que colhemos até aqui são indícios de uma prática de comunicação tecnicista, atrelada a interesses que se aproximam dos privados em detrimento dos interesses públicos. Ao abdicar do diálogo, aparentemente as agências reguladoras deixam de contribuir significativamente para a participação democrática no Brasil. É sob essa perspectiva que daremos continuidade à nossa investigação.

Referências

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política.** São Paulo: Paz e Terra, 2012.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do (s) conceito (s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.) **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública:** Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ESTEVES, João Pissarra. **Sociologia da Comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

GOMES, Wilson. Esfera pública política e comunicação em Mudança Estrutural da Esfera Pública de Jurgen Habermas. In: GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C.M. **Comunicação e democracia**: problemas & perspectivas. São Paulo: Paulos, 2008.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Ouvidoria é Comunicação.** In: Organicom, ECA/USP, v. 12, p. 15-23, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos da cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza. **Comunicação Pública**: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2013.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, Rafael Diogo D. e XAVIER, Yanko Marcius de Alencar. Participação Popular e Eficiência nas Agências Reguladoras: Fundamentos, Limites e Conflitos no Âmbito do Direito Positivo. **Revista Constituição e Garantia de Direitos**, vol. 1, ano 4, 2010, p. 9. 293.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. *Advocacy*: uma estratégia de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.) **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

MATOS, Heloiza. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org**.) Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

NOVELLI, Ana Lucia Romero. As sondagens de opinião como mecanismo de participação da sociedade. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.) **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

PÉREZ, Rafael e MASSONI, Sandra. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Ariel Editores, 2009.

PORTAL BRASIL. http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/agencias-reguladoras. Acessado em março de 2018.

ROLANDO, Stefano. A dinâmica evolutiva da comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org**.) Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

_____.; SILVA, Diego Wander; AMORIM, Lidiane. **Redes sociais: 'novas' modalidades de 'ouvidorias' virtuais.** INTERCOM. 2011. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2149-1.pdf. Acesso em março de 2018.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna: teoria social na era dos meios de comunicação de massa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

WEBER, M. H. Estratégias da comunicação de Estado e a disputa por visibilidade e opinião. In:

KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.) **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

_____. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. In: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos (Org.). **Comunicação pública e política** – pesquisa e prática. Florianópolis: Insular, 2017.

A REPRESENTAÇÃO DA ÁREA NUCLEAR NO IMAGINÁRIO E SEU ESPAÇO NO (NÃO-)DESEJO

Tariana Brocardo Machado[1]

Resumo

O presente artigo visa a uma reflexão teórica sobre a presença da área nuclear no imaginário da opinião pública e os fatores – como as tragédias de Hiroshima e Nagasaki e os incidentes de Three Mile Island, Chernobyl, Goiânia e Fukushima – que influenciam a percepção negativa em relação à energia nuclear e a não-vinculação pública de produtos e serviços positivos ao setor, como a radioterapia e o uso da tecnologia nuclear na agricultura. O trabalho perpassa, por meio de revisão bibliográfica, os conceitos de esfera pública, opinião pública, espaço público, telespaço público, ideologia, videologia, instância da imagem ao vivo, valor de gozo e sociedade do espetáculo para dar conta da questão. Como considerações finais, a videologia associada ao setor é o eterno reconhecer por parte do público na instância da imagem ao vivo dos cogumelos atômicos em tudo o que carrega o nome "nuclear".

Palavras-chave: comunicação nuclear; área nuclear; metanarrativa nuclear; opinião pública; instância da imagem ao vivo.

Introdução

A área nuclear exerce nas sociedades um certo fascínio, ao mesmo tempo em que o consumo de sua energia gera protestos e repulsa em todo o mundo. É algo que não se compreende bem, mas que se sabe ser uma energia poderosa e, por vezes, aterrorizante. Isso porque a área nuclear está envolta em uma metanarrativa[2] de medo e mistério, narrativa esta que tem sua origem não na descoberta da radiação e nas promessas daquela forma de energia para a transformação do mundo na virada do século XIX para o século XX, mas principalmente no lançamento das bombas atômicas sobre as cidades japonesas

[1] Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo (PPGCOM-ECA-USP); e-mail: tariana@usp.br; membro do Grupo de Pesquisa CNPq COMPOL - Comunicação Pública e Comunicação Política.

[2] O termo metanarrativa é usado neste trabalho tal qual propõe Rodrigues (2015), como um esquema conceitual abstrato (BENDASSOLI, 2007) composto por relato central que agrega muitos pequenos relatos sobre um tema (NASSAR, 2013); uma espécie de metarrelato (LYOTARD, 1991).

de Hiroshima em Nagasaki em 1945, já após o fim da II Guerra Mundial, lamentável episódio que marcou com seus cogumelos atômicos as retinas da opinião pública.

Posteriormente, o setor seguiu tendo sua metanarrativa impactada pela tragédia, por acidentes e incidentes radiológicos e nucleares – Three Mile Island, Chernobyl, Goiânia e Fukushima[3], principalmente –, bem como por sua dificuldade em lidar publicamente com tais acontecimentos, que influenciaram negativamente a opinião pública no mundo, fato reconhecido pela própria Agência Internacional de Energia Atômica (IAEA), que criou um manual de comunicação pública em situações de emergência com base no equívocos de ordem comunicacional ocorridos em tais evento (IAEA; ELETRONUCLEAR, 2013).

No Brasil, o histórico de falta de comunicação do segmento com a sociedade foi agravado sobremaneira pelo fato de o desenvolvimento do programa nuclear brasileiro ter sido conduzido em segredo sob o regime militar paralelamente ao programa civil oficial durante a mais recente ditadura (PATTI, 2014), o que gera uma relação controversa da opinião pública com a energia nuclear no país. Ademais, recentemente, o almirante Othon Luiz Pinheiro da Silva, presidente licenciado da Eletronuclear à época, em 2015, foi indiciado e preso por receber propina para aprovar os fornecedores da construção da usina nuclear de Angra 3 por parte das construtoras Andrade Gutierrez, Camargo Correia, Odebrecht, Queiroz Galvão, EBE, Techint e UTC. O executivo foi indiciado e posteriormente condenado à pena de 43 anos de detenção “pelos crimes de corrupção, lavagem de dinheiro, evasão de divisão e organização criminosa durante as obras da usina nuclear de Angra 3” (O GLOBO, 2017). Em 2017, Silva foi solto. Tudo isso tem dado cada vez mais atenção negativa ao setor no âmbito público.

Opinião pública e a energia nuclear

O conceito de opinião pública vem sendo desenvolvido ao longo do tempo, como explica Habermas:

> “Opinion” assume em inglês e em francês o sentido nada complicado do termo latino *opinio*, a opinião, o juízo sem certeza, não plenamente demonstrado. A linguagem técnica filosófica, da “doxa” de Platão até o “Meinen” de Hegel, corresponde nisso exatamente ao entendimento semântico da linguagem cotidiana. Para nosso contexto, contudo, “reputation”, a reputação, a consideração, aquilo que se coloca na opinião dos outros. *Opinion* no sentido

[3] Three Mile Island, na Pensilvânia (EUA), em 1979; Chernobyl, na Ucrânia, em 1986; Goiânia, em Goiás, em 1987; Fukushima, no Japão, em 2011.

> de um concepção incerta, que primeiro ainda teria de passar pelo teste da verdade, liga-se a *opinion* no sentido de um modo de ver da multidão, questionável no cerne. Nisso, a palavra carrega tão fortemente o tom significacional de opinião coletiva que se tornam dispensáveis, como pleonasmos, todos os atributos que apontam para o seu caráter social. (HABERMAS, 1984, p. 110-111)

De acordo com o autor, é no público das pessoas privadas pensantes que se desenvolve o que em Kant de chama de "concordância pública":

> Nela encontra a sua expressão "a universalidade empírica dos pontos de vista e dos pensamentos dos muitos". À primeira vista, Hegel parece definir essa grandeza só em nuances diversamente de Kant: "A liberdade formal subjetiva, que os indivíduos enquanto tais têm e expressam em seus próprios juízos, opiniões e conselhos, encontra a sua manifestação no contexto do que ser chama de opinião pública". (Ibidem, p. 142)

A opinião pública, mito indispensável – que não existe materialmente o tempo todo, mas cujos efeitos podem ser sentidos –, é uma entidade difusa, às vezes material, porém intangível e imponderável. Sem a opinião pública, não pode haver espaço público, nem democracia, ou comunicação na esfera pública. Para Habermas (1985), a opinião pública é o recuso por meio do qual o espaço público faz intermediação entre Estado e necessidades da sociedade. Opiniões perdem em termos de caráter público à proporção que estão presas ao contexto de massa. Mesmo identificada como ficção, defende-se essa crença para unificarem-se as sociedades. Ou ainda, opinião pública é aquela perante a qual, por força das pessoas privadas, o poder público tenta se legitimar no grande fórum da esfera pública. A gênese material da esfera pública remonta à rede de cartas de comerciais do século XIV na Europa, que fundam de certa maneira os correios e o jornalismo.

Assim, afirma Habermas, a opinião pública teria a forma de bom-senso humano, estando espalhada entre o povo como preconceitos. Entretanto, ela espelharia de fato as verdadeiras necessidades da realidade. Desta forma, a opinião pública, enquanto força racional, exerce pressão sobre os indivíduos; "exige, para se caracterizar como instância julgadora, um processo de esclarecimento, um processo de formação do público, precisa tomar o lugar do preconceito, que nada mais é do que a perpetuação do erro como verdade" (NASCIMENTO, 1989, p. 40).

É no mundo da vida onde os homens se encontram, indivíduos se ligam dialogicamente, universo do qual se destaca a esfera pública e que a abastece. A racionalidade depende de uma superconsciência do mundo da vida representada na

opinião pública genuinamente livre e soberana.

De acordo com Lippmann, as opiniões públicas são os retratos dentro das cabeças dos seres humanos, deles mesmos, dos outros, das suas necessidades, propósitos e relacionamentos. “Aqueles retratos que são adotados por grupos de pessoas, ou por indivíduos agindo em nomes de grupos, são Opinião Pública com letras maiúsculas.” (LIPPMANN, 1997, p. 18)

Como se formaria, assim, o imaginário acerca da energia nuclear? Para que a indústria possa falar de seus produtos e serviços, é preciso que não fale em nome da área nuclear. Os produtos irradiados não são publicamente vinculados ao setor na propaganda, tal qual a radioterapia para tratamento de câncer. É como se uma tecnologia mágica qualquer incidisse sobre os tumores, sem que o cidadão em tratamento soubesse exatamente do que se trata. A reflexão leva a imaginar qual seria o sentido de “nuclear” para a opinião pública. Tal qual a opinião pública, a energia nuclear configura mito porque não pode ser localizada fisicamente, por ser incolor e inodora, ao mesmo tempo que intangível e inalcançável no espaço público ou na esfera pública.

Energia e espetáculo

Toda a vida das sociedades nas quais predominam as modernas condições de produção se apresenta como uma imensa acumulação de espetáculos. A sociedade do espetáculo, para Debord (1997), representa o novo momento do capitalismo, em que tudo o que era vivido diretamente tornou-se uma representação.

Se em Habermas (1985) a esfera pública está vinculada à formação da sociedade burguesa, onde acontece a relação com estado e sociedade na posição de cidadão, na era do espetáculo, como coloca Bucci (2015), “o capitalismo pode ser descrito como um modo de produção de incontáveis objetos que oferecem sentido ao sujeito sem sentido. Eis por que o capitalismo passou a fabricar imagens, muito mais que coisas corpóreas” (Ibidem, p. 434).

Por força da supermodernidade ou pós-modernidade, deram-se profundas transformações no espaço público e na opinião pública. Bucci (2009a) posiciona o espaço público como espaço comunicacional em que se inscreve a instância da imagem ao vivo – não se tratando da imagem ao vivo em si, mas de seu plano de representação. A presença dos meios é fundadora dos espaços públicos, é o campo social em que os indivíduos

dialogam. Isso acontece a partir da popularização da televisão e as transformações ocasionadas por ela no espaço público, que passa a ter a imagem ao vivo como plano das relações comunicativas. Ela amplia a realidade como uma construção discursiva, um novo estatuto às formas de representação. Se no século XIX a instância da palavra impressa influenciava a opinião pública, o século XX traz a instância da imagem ao vivo para atuar nesse lugar. A esfera pública, antes mediada pela imprensa e tendo suas discussões refletidas nela, é agora fabricada como audiência pelos meios de comunicação de massa.

O autor coloca o espaço público ou esfera pública posta pela instância da imagem ao vivo como um espaço estético. A instância da imagem ao vivo também altera a temporalidade e a espacialidade e se torna um vínculo comunicacional entre sujeitos. Telespaço público é o espaço posto pela imagem ao vivo que substitui o espaço público genérico que o precedeu (BUCCI, 2007).

Além disso, as novas tecnologias só vêm a consolidar a instância da imagem ao vivo:

> A expansão cultural do mundo da vida pela força das tecnologias digitais se afirma como um dado irrefutável, assim como as linhas comunicacionais construtivas da esfera pública passam por uma multiplicação e uma aceleração vertiginosa, mas não se deu a emancipação sugerida por alguns dos novos autores. A esfera pública é claramente mais veloz e tem (muito) mais massa, mas não ficou necessariamente livre. (Idem, 2015, p. 425)

Entretanto, o não-lugar conceituado por Augé (1994) é o outro lado da superabundância espacial. Mesmo que o mundo possa caber na privacidade de cada um – hoje os celulares contêm o mundo nas palmas das mãos –, os espaços físicos passaram a ser lugares de trânsito, sem significação, ao passo que a interação e comunicação se dão nesse outro lugar. A energia nuclear, nesse sentido, pode ser pensada como a não-energia para os consumidores. Ela não tem lugar, não tem aceitação. Dá espaço a outras formas de desejo, como energias ditas limpas, como a eólica e hidrelétrica.

O “boom”, ou as primeiras explosões literais da área nuclear – as bombas lançadas sobre Hiroshima e Nagasaki –, se dá no fim da primeira metade do século XX, apesar da energia nuclear ter sido descoberta em um momento anterior, ainda na instância da palavra impressa, em que foi tomada por debate na esfera pública. Surgiram no período inclusive produtos contendo o elemento rádio – produtos de beleza como cremes e cosméticos. Foi nesse momento histórico que aconteceu a guinada da centralidade da instância da palavra impressa para a instância da imagem ao vivo. Quem nunca viu um cogumelo atômico? É talvez uma das primeiras imagens que vêm à cabeça quando se fala do setor. Passa a valer

nesse momento o critério da verificação da verdade, em que se pode acreditar nos próprios olhos. Se o indivíduo vê, é verdade. O meio passa a ser um suporte quase insignificante para o que se pode ver através dele com os próprios olhos. Ninguém duvida mais dos próprios sentidos, como sugeriu Platão no mito da caverna. Ao contrário, entra-se no reino da opinião.

O olhar do indivíduo passa a ser guiado pelo desejo, que toma o lugar do olhar guiado pela razão. No caso da área nuclear, é o desejo de não consumir a energia nuclear que guia a narrativa do consumo, o desejo de não-consumo dessa forma de geração de energia. Como seus produtos e serviços são desvinculados publicamente do setor, o que as pessoas desejam e consomem, gozando, dando fim ao desejo, são produtos e serviços da área nuclear dos quais elas desconhecem a vinculação ao segmento, como a radioterapia para o tratamento contra o câncer e as sementes mais resistentes usadas na agricultura.

O espetáculo engendrado em torno do setor devido aos seus incidentes, muito graves, por sinal, cria um mecanismo de repetição em aniversários dos eventos – 30 anos de Chernobyl e Goiânia recentemente lembrados pela imprensa mundial. Isso se dá sobretudo no caso de acidentes que já nasceram no âmbito da instância da imagem ao vivo. Isso significa que os próprios eventos trágicos já nascem como espetáculo para os espectadores – aqueles que assistem aos eventos em suas televisões – celulares, *tablets*, não importa o suporte – e estão autorizados por seus olhos a acreditarem no que veem, em sua telepresença no telespaço público, como eixos do tempo e do espaço.

Portanto, o telespaço público é posto pela instância da imagem ao vivo. A representação determina a coisa representada. Imagem ao vivo converte-se em sinônimo de verdade. O telespaço público é o campo em que os sentidos se realizam, mas jamais um campo dependente da produção de consensos racionais como ato de vontade consciente. Ele não pressupõe sujeitos conscientes ou racionais. As relações dialógicas são nele assimétricas, carregadas de manipulação.

A isso se soma à instância do segredo e do medo que cerca a área nuclear, que não realiza de forma geral uma comunicação transparente de suas ações, o que, no Brasil, está muito vinculado ao desenvolvimento tecnológico do setor ter se dado sob um programa militar secreto. No mundo, a Guerra Fria e o temor de que os armamentos nucleares fossem destruir os habitantes do planeta dão mais densidade ainda à percepção pública da questão.

Adicionalmente, conta-se com o fortalecimento dos Estados Nacionais, processo

histórico que permitiu que cada país tivesse uma política e um entendimento sobre o uso da energia nuclear como força e poder, sobretudo a partir da Guerra Fria. A Organização das Nações Unidas lançou em 1953 o programa Átomos para a Paz, que contribuiu para a criação da Agência Internacional de Energia Atômica e, por conseguinte, do Tratado de Não-Proliferação de Armas Nucleares (TNP), do qual o Brasil se tornou signatário apenas em 1998. Apesar disso, do reiterado compromisso da nação com esse propósito, na primeira oportunidade em que um importante porta-voz do setor tem de falar sobre o tema, quando perguntado por um repórter do jornal de maior circulação nacional sobre a estimativa de tempo para se construir uma bomba atômica no país, ele respondeu, sem hesitar, que o Brasil poderia fazer isso em quatro meses[4].

Com esse tipo de colocação pública, contribui-se com a narrativa do medo já presente que impacta a percepção da opinião pública sobre o assunto. A resposta sensível nesse caso para o setor teria sido ponderar sobre o país ser signatário do TNP e garantir ao público que o Brasil jamais construiria bombas por seu compromisso com o uso pacífico da energia nuclear, que é o real posicionamento do país no âmbito internacional. O porta-voz do setor contribui para o espetáculo acerca do setor.

A energia como não-mercadoria

Para Marx (1985), a mercadoria é física, um bem que contém materialidade e que circula, tendo sua utilidade como componente de seu valor de uso. O valor de troca se impõe à mercadoria quando o trabalho humano é alienado ao trabalhador. Isso torna a "coisa" de fato mercadoria. Entretanto, as mercadorias possuem características não-corpóreas, como a marca, que influenciam em seu valor de troca. Essas características estão mais presentes na sociedade contemporânea, em que o imaginário é confeccionado industrialmente (BUCCI, 2005).

O consumo, segundo Bucci (2007), inscreve o sujeito no espaço como consumidor. Essa é a sua cidadania na sociedade de consumo. No caso da energia nuclear, ele é um não-consumidor fervoroso. Ao contrário, o desejo dele se localiza no consumo de energias que considera limpas, que o deixem livre para consumir sua energia elétrica, com todos os seus produtos tecnológicos plugados na tomada.

[4] Entrevista veiculada no jornal Folha de S.Paulo em 07 de novembro de 2017. Disponível em http://m.folha.uol.com.br/poder/2017/11/1933381-militar-condenado-na-lava-jato-diz-que-foi-preso-por-interesse-internacional.shtml?mobile

Na indústria do imaginário, entretanto, necessidade fica de lado, dá lugar para que produtos e serviços atendam o desejo. O espetáculo sujeita o indivíduo pelo desejo, não pela razão. E o desejo não tem relação com a razão, ele é inconsciente. O gozo, por sua vez, é a morte do desejo.

Nessa indústria, o olhar fabrica valor. Marcas como a Nike, por exemplo, não mais fabricam calçados, mas sim a gestão da imagem, o significado das mercadorias associadas à marca, a inovação no escopo da marca, enquanto terceirizam a fabricação do calçado em si (BUCCI, 2014). São sistemas que atraem olhares famintos de desejo. O capital se apropria do olhar para incorporá-lo aos signos que fabrica. O desejo se funda no inconsciente e o objeto de desejo é aquele que completa imaginariamente a falta no sujeito. Trabalho é linguagem e olhar é trabalhar – por isso indústria do imaginário fabrica valor. O gozo aparece em Bucci (2014) numa perspectiva da fundamentação psicanalítica lacaniana. Valor de gozo é aquele que está na imagem, uma vez que a mercadoria foi deslizada para a imagem. Em relação à área nuclear, a reafirmação do não-uso da energia nuclear supre a falta de segurança no sujeito.

Sobretudo, as sociedades poderiam estar vinculadas emocionalmente à questão do uso pacífico da energia nuclear. Nesse lugar da emoção, é possível que o valor de gozo esteja no não-uso dessa forma de energia, na paz de espírito que isso presumidamente traz ao cidadãos. Usar sem saber que se usa, aqui está o gozo público em relação aos produtos e serviços da área nuclear. Não se abre mão de consumir sementes mais resistentes, de usar pastas de dentes que sejam irradiadas para não serem tóxicas, de fazer radioterapia no tratamento de determinados tipos de câncer ou mesmo de fazer intervenções antifúngicas em obras de arte centenárias, mas não se quer vincular publicamente todos esses eventos ao uso da radiação.

No caso da área nuclear, talvez inversamente ao correspondente do valor de gozo no consumo, que é o instante da compra da mercadoria ou imagem da mercadoria, é o não-consumo. É talvez quando o público se sente assegurado de que não terá uso de energia nuclear, de que não se construirão mais usinas, por exemplo. E o cidadão fica confortado quando entra em cena a mitologia da produção de energia hidrelétrica, que em sua narrativa expõe conceitos equivocados, como o de que não gera impacto social ou ambiental. Determinados grupos de interesse posicionam a energia eólica em contraposição à energia nuclear, um falso antagonismo, e fazem uso de uma narrativa direcionada para benefícios distorcidos. Com isso, alguns segmentos “evadem-se, voluntariamente, da questão do

aquecimento global, que deveria ser uma preocupação central para aqueles interessados no uso racional dos recursos naturais do planeta" (RAMOS; JAILLET, 2018).

Como aponta Bucci (2015), vestir a fantasia, nesse caso do ativismo verde, de "manifestante pacífico", proporciona "aos sujeitos um gozo (imaginário e estético) transitório em relação ao seu próprio sentido como sujeito" (Ibidem).

Considerações finais

A ideologia é expressa como representação da relação imaginária dos indivíduos com suas condições reais de existência (ALTHUSSER, 1985). O real é aquilo que não foi banhado pela linguagem, o simbólico é a ordem que ordena, a própria da lei, e se faz com linguagem; e o imaginário é o significado, sentido, imagem feita com palavras. A relação com o real é sempre mediada pelo imaginário. Assim, a ideologia acontece no plano social como linguagem, discurso. Somente no sistema de signos a ideologia se realiza. Já a videologia é a ideologia com imagem, em que a imagem assume o lugar da palavra e passa a ser a base material da ideologia. Ver é reconhecer. A videologia associada à área nuclear é o eterno reconhecer por parte do público no âmbito da instância da imagem ao vivo dos cogumelos atômicos de Hiroshima e Nagasaki em tudo o que carrega o nome "nuclear".

A exemplo do episódio das Torres Gêmeas em Nova Iorque, que tornou a todos mutilados do olhar dentro da lógica do espetáculo (BUCCI, 2009b), os cogumelos atômicos de Hiroshima e Nagasaki marcam de forma contundente o olhar da opinião pública em relação à área nuclear. Ademais, a associação pública da ameaça das armas nucleares à Guerra Fria foi em determinada medida o antecessor público do terrorismo do século XXI. Assim, pode-se arriscar que, no âmbito da opinião pública na era do espetáculo, há uma forte associação mental entre a área nuclear e o terrorismo. Talvez esses dois universos ocupem o mesmo espaço do medo no imaginário da opinião pública.

Referências

ALTHUSSER, L. **Aparelhos Ideológicos de Estado**: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado (AIE). Rio de Janeiro: Edições Graal, 2ª ed., 1985.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Campinas: Papirus, 1994

BENDASSOLLI, P. F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

BUCCI, E. **Ubiquidade e instantaneidade no telespaço público**: algum pensamento sobre a televisão. Revista Caligrama, São Paulo, v. 2, n. 3, 2007.

BUCCI, E. Em torno da instância da imagem ao vivo. **Revista Matrizes**, ano 3, n. 1, p. 65- 79, ago/dez 2009a. ISSN: 1982-2073.

BUCCI, E. Informação e guerra a serviço do espetáculo. In: Bucci, E. **A imprensa e o dever da liberdade**. São Paulo: Contexto, 2009b, p. 63-90.

BUCCI, E. O valor de gozo: um conceito para a crítica da indústria do imaginário. **Revista Matrizes**, São Paulo, ano 8, n. 1, p. 141-158, jan./jun. 2014.

BUCCI, E. Violência na Linguagem: a forma bruta dos protestos. In: **Mutações**: Fontes passionais da violência. São Paulo: Edições Sesc, 2015, p. 409-438.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da Esfera Pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

IAEA; ELETRONUCLEAR. **Comunicação com o público em uma emergência nuclear ou radiológica**. Rio de Janeiro: Capax Dei, 2013.

LIPPMANN, Walter. **Public Opinion**. New York: Free Press Paperbacks (Simon and Schuster), 1997.

LYOTARD, J. F. **O pós-moderno**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1991.

MARX, K. **O capital e a crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 2ª ed., 1985.

NASCIMENTO, M. M. do. **Opinião pública e revolução**. São Paulo: Edusp / Nova Stella, 1989.

NASSAR, P. **Brasil e Itália, a imagem recíproca.** Relatório técnico das atividades de pesquisa de pós-doutorado realizado no exterior, tendo como referência a Libera Università di Língue e Comunicazione (IULM) de Milão, Itália, sob a supervisão do professor Stefano Rolando. 2013.

O GLOBO. 24 jan. 2017. **Condenado a 43 anos de prisão na Lava-Jato, ex-presidente da Eletronuclear tentou suicídio**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/condenado-43-anos-de-prisao-na-lava-jato-ex-presidente-da-eletronuclear-tentou-suicidio-20814969#ixzz4ns0fsjf7>. Acesso em: 26 dez. 2017.

PATTI, C. (Org.). **O programa nuclear brasileiro**: uma história oral. E-book. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13733/O%20programa%20nuclear%20brasileiro.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 dez. 2017.

RAMOS, A. F.; JAILLET, M. **O Programa Nuclear Brasileiro: um fio de luz nos caminhos da nação**. Associação Brasileira de Energia Nuclear. Publicação técnica. Disponível em: <http://www.aben.com.br/Arquivos/560/560.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2018.

RODRIGUES, G.C. **Narrativas brasileiras: Identidade e discurso diplomático no governo Lula.** 2015. 283 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

ANÁLISE DO PERFIL DOS COMUNICADORES NA CARREIRA DIPLOMÁTICA BRASILEIRA

Camila Verbisck Alcântara Bonfim[1]

Maria Aparecida Ferrari[2]

Resumo

Atualmente os comunicadores são o terceiro grupo profissional mais presente entre os diplomatas concursados no Ministério das Relações Exteriores do Brasil. A presença dos graduados em Comunicação aumentou a partir dos anos 1970, em detrimento dos bacharéis em Direito. A partir de análises quantitativas, é possível verificar qual o perfil dos diplomatas comunicadores atuantes no Itamaraty em 2017, apontando qual a habilitação predominante, quais as universidades que mais formaram diplomatas comunicadores, assim como a origem geográfica e o gênero desses indivíduos. As informações quantitativas abrem a possibilidade de interpretações sobre como a presença de comunicadores muda a cultura organizacional do Itamaraty, impactando o *habitus diplomático*. Nas considerações finais, também são analisadas as consequências positivas que a participação dos comunicadores pode trazer para a Diplomacia Pública brasileira.

Palavras-chave: Diplomatas comunicadores; carreira diplomática; perfil dos diplomatas brasileiros; Diplomacia Pública; Itamaraty.

Introdução

A carreira diplomática sempre chamou a atenção de profissionais de alto nível cultural e intelectual, especialmente, das classes sociais mais altas. O concurso de admissão ao Itamaraty, mesmo tendo evoluído ao longo dos anos, sempre contou com a predominância de bacharéis em Direito entre seus aprovados. A democratização ao acesso à carreira diplomática, processo que se iniciou nos anos 1990, trouxe um aumento de

[1] Camila Verbisck Alcântara Bonfim. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM-ECA-USP), São Paulo, Brasil, e-mail cverbisck@usp.br.

[2] Maria Aparecida Ferrari, Livre-docente pela Universidade de São Paulo (2017). Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Professora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. E-mail: maferrar@usp.br.

graduados de outras áreas do conhecimento, além do Direito, com destaque para os comunicadores, que passaram a ser o terceiro grupo mais numeroso no Ministério das Relações Exteriores (LIMA, 2014).

Este trabalho tem como objetivo apresentar os dados relativos aos comunicadores diplomatas ativos no Itamaraty em 2017, mediante análise quantitativa de dados obtidos em três fontes principais: Anuário do Pessoal de 2010, Anuários do Instituto Rio Branco dos anos 2013 a 2015 e Intratec, a intranet do Itamaraty. Por meio da compilação dos dados foi possível extrair informações como a quantidade de diplomatas comunicadores, sua habilitação (Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas), além da universidade de formação.

A metodologia para a extração dos dados constituiu-se na recopilação das fontes, tabulação dos números e confecção de gráficos. Para a compreensão das informações do Anuário do Pessoal de 2010 do Itamaraty, utilizou-se a compilação realizada por Lima (2014) em sua dissertação de mestrado. Para preencher as informações entre 2010 e 2013, data em que voltaram a ser publicados os Anuários do Instituto Rio Branco, descontinuados durante a década de 1990, utilizou-se a consulta à intranet do Ministério das Relações Exteriores, sistema chamado Intratec.

O levantamento e a análise dos dados fazem parte das fontes de pesquisa da dissertação *A Diplomacia Pública do Itamaraty: uma análise segundo a Teoria da Excelência em Relações Públicas* (título provisório) da pesquisadora no PPGCOM da ECA/USP. Os dados apresentados neste artigo irão ajudar a compor o cenário sobre a atuação dos comunicadores no Itamaraty, colaborando com a pesquisa de mestrado ao fornecer apontamentos sobre o perfil dos graduados em Comunicação dentro do Ministério das Relações Exteriores.

Este artigo está dividido em três seções. A primeira descreve os passos para a admissão à carreira diplomática, apontando características culturais e organizacionais dessa função pública. A segunda parte apresenta dados históricos sobre a presença dos profissionais de Comunicação entre os diplomatas, mostrando informações sobre os comunicadores até o governo Sarney (1985-1989). A última parte do texto apresenta as estatísticas mais atuais sobre os graduados em Comunicação dentro do Itamaraty, apontando crescimento, embora de forma não estável e as considerações finais.

1. A admissão na carreira: percursos e concurso

A construção histórica e organizacional do Itamaraty como instituição tem características peculiares na história burocrática brasileira. Seus critérios de distinção não estavam só relacionados com a natureza do trabalho e a representação do Brasil em terras estrangeiras, mas também nos atributos exigidos dos diplomatas para a realização de tarefas como: conhecimento de idiomas, gosto por alta cultura e compreensão de política internacional (GOBO, 2016). Em um país que, no início do século passado tinha 84% de sua população analfabeta (RICUPERO, 2017), é de se esperar que apenas os filhos da elite da sociedade brasileira pudessem aceder à carreira diplomática até algumas décadas atrás.

A diplomacia brasileira tem um *habitus* que não pertence só a si, mas faz parte de uma cultura diplomática que transcende nacionalidades (GOBO, 2016). Ao se pensar em diplomata, logo vem à mente uma figura de gosto apurado e inteligência acima da média. Moura afirma que:

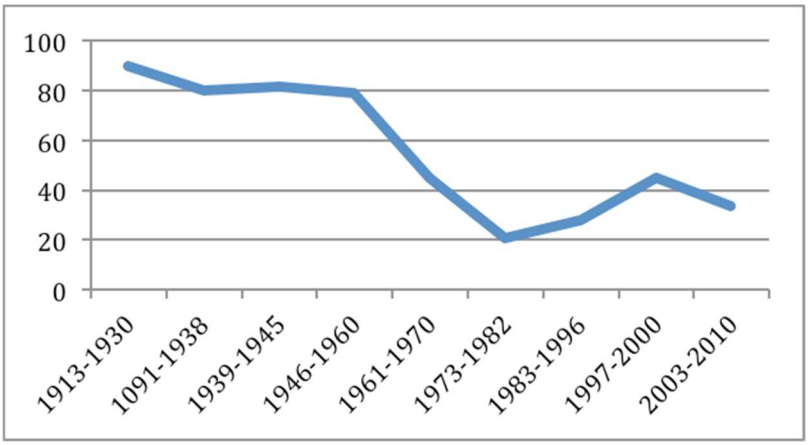
> […] Eles em geral aparecem como pessoas "sofisticadas", membros de uma elite de difícil acesso. Mais do que isso, vários diplomatas aparecem entre figuras de relevo nacional como Ministros de Estado, porta-vozes da Presidência da República, escritores, músicos, poetas, enfim, são vistos como desde líderes políticos até "celebridades". (MOURA, 2006, p. 25)

O *habitus* diplomático é composto de características que pertencem a um capital simbólico específico. No caso da diplomacia nacional, o *habitus* não é formado pela socialização no Itamaraty, mas já está presente nos candidatos desde o momento do concurso. Se até o século XX a seleção para o ministério tinha critérios que davam mais oportunidades aos bacharéis em Direito e filhos da elite carioca, após o fim da ditadura militar e com as mudanças no exame realizadas a partir do final dos anos 1990, passou- se a contar com outros perfis de candidatos, mas sempre de alta capacidade intelectual. O que ocorre, segundo Gobo (2016) é uma transição entre a predominância do capital social e capital econômico entre os diplomatas para o capital cultural. Portanto, mesmo que os componentes do corpo diplomático tenham gradualmente deixado de fazer parte de uma nobreza simbólica, eles continuam pertencendo a uma elite intelectual e cultural no Brasil.

Com o gosto brasileiro pelo bacharelismo e o predomínio da profissão jurídica no estamento burocrático nacional, desde a formação do Estado (HOLANDA, 2008; FAORO, 2000; FREYRE, 2013), constata-se que os advogados tendem a predominar na carreira diplomática. Quando fundados os primeiros cursos jurídicos no Brasil, nas cidades de Olinda e São Paulo, no ano de 1827, já havia a intenção de que as universidades também

formassem indivíduos para atuar no então Ministério dos Negócios Estrangeiros do Império (FARIAS; CARMO, 2015). O propósito foi cumprido com sucesso nos mais diferentes períodos da história até os atuais concursos de admissão ao Instituto Rio Branco. Lima (2014) mostra que os formados em Direito no período 1913-1930 chegavam a 90% dos novos diplomatas. A porcentagem dos profissionais com formação em Ciências Jurídicas continuou acima dos 50% até o início da década de 1970, quando começa a diminuir, como pode ser observado pela Figura 1.

Figura 1 - Porcentagem dos ingressantes graduados em Direito (1913-2010)



Fonte: Adaptado de Lima (2014).

Farias e Carmo (2015), no entanto, colocam que analisar somente os candidatos aprovados ao concurso não é representativo, pois não significa que indivíduos de outras formações, além do Direito, não estejam se preparando para o exame. Lima (2014) aponta que, em oposição ao decréscimo dos formados em Direito, o crescimento dos grupos de profissões representados pelas Ciências Sociais/Relações Internacionais e Comunicação Social começou a ocorrer no período entre 1973 e 1982.

Uma explicação plausível para o aumento de diplomatas de profissões diversas ao Direito são as transformações ocorridas na seleção para o Ministério das Relações Exteriores, a partir dos anos 1930. A criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), por Getúlio Vargas, em 1938, setor responsável pela seleção de novos servidores, desagradou aos diplomatas. Dentro do Itamaraty, houve a impressão que o recrutamento teria ido para as mãos de políticos, causando incômodo para os diplomatas

de carreira. A solução foi a criação de um órgão responsável pela admissão e socialização dos novos membros da carreira, que recebeu o nome de Instituto Rio Branco, em homenagem ao Patrono da Diplomacia Brasileira. (GOBO, 2016)

Criado em 1945, até hoje o Instituto Rio Branco realiza o exame de acesso à carreira diplomática, assim como também funciona como academia diplomática ao treinar os recém-aprovados. Embora responsável por formar os novos diplomatas dentro de uma tradição herdada dos tempos do patrono Barão do Rio Branco, a escola permitiu que sua seleção tivesse pequenas mudanças, visando uma seleção mais democrática. Indubitavelmente, as principais transformações ocorreram a partir de meados dos anos 1990. Em 1996, o exame do idioma francês deixou de ser eliminatório, pois há muitos anos o ensino da referida língua não era parte do currículo escolar brasileiro (AMADO, 2013). Já em 2005, a prova de inglês deixou de ser eliminatória, assim como as entrevistas presenciais foram suprimidas. Também no início dos anos 2000, os critérios de seleção começaram a se tornar mais claros, com uma bibliografia que mantinha as mesmas indicações de leitura ao longo dos anos (FARIA, LOPES, CASARÕES, 2012).

Atualmente, o Concurso de Admissão à Carreira Diplomática é composto de três fases. A primeira fase é objetiva e eliminatória, composta de questões de Língua Portuguesa, Língua Inglesa, História do Brasil, História Mundial, Política Internacional, Geografia, Noções de Economia e Noções de Direito e Direito Internacional Público. A segunda fase também é eliminatória e classificatória, contando com provas escritas de Língua Portuguesa e Língua Inglesa. Por último, a terceira fase conta com provas escritas de História do Brasil, Política Internacional, Geografia, Noções de Economia, Noções de Direito e Direito Internacional Público, Língua Espanhola e Língua Francesa, de caráter eliminatório e classificatório. (INSTITUTO RIO BRANCO, 2017)

2. Os comunicadores no Itamaraty: dados gerais e históricos

Embora os graduados em Direito predominem entre os aprovados até hoje, para o Itamaraty os comunicadores constantemente estiveram presentes nas estatísticas. O surgimento desse grupo entre os novos diplomatas relaciona-se com fatores como a criação dos cursos de Comunicação Social e suas habilitações Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas e o rápido crescimento das escolas no país a partir dos anos 1980.

Embora o Ministério das Relações Exteriores realize concursos anuais desde antes da Proclamação da República (FARIAS; CARMO, 2015), foi somente durante o Governo de Vargas que se pode analisar se existe a entrada de profissionais de Comunicação. Segundo Vicente (2009), a entrada dos estudos em Comunicação no Brasil ocorreu em 1935, com o lançamento do primeiro curso destinado a formar jornalistas e publicitários, na Universidade do Distrito Federal, no Rio de Janeiro. A graduação tinha como principal característica "[...] o caráter profissionalizante, ou seja, havia a preocupação em formar mão de obra e não especialistas na construção de um saber especifico relacionado aos meios de comunicação". (VICENTE, 2009, p. 29)

Historicamente, o grupo dos profissionais de Comunicação começou a se tornar significativo nos quadros do Ministério das Relações Exteriores a partir do fim da Ditadura Militar, durante o governo de José Sarney (1985-1990). No mandato de Sarney, os graduados em Comunicação Social, Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas representavam 1,2% dos aprovados no concurso para acesso ao Instituto Rio Branco. A tendência desde então foi de crescimento, sendo que na gestão dos presidentes Fernando Collor de Melo e Itamar Franco (1990-1994) a entrada de comunicadores chegou a ser de 5,96%; na gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995- 2003) foi de 8,33%; e Luis Inácio da Silva de 9,77%. No total, desde 1985, verificou-se que os comunicadores representam 6,61% dos diplomatas (FARIAS; CARMO, 2015). Já Lima (2014) aponta que no período entre 1961 e 2010, os comunicadores ocupavam os 10% das vagas para novos diplomatas, espaço que anteriormente pertenceu aos economistas.

Observação interessante da análise de Farias e Carmo (2015) é a porcentagem de graduados das faculdades de comunicação nos quartis de aprovados de suas respectivas turmas. Os comunicadores se distribuem quase que igualmente entre todos os quartis: estão em 21,11% no quartil dos candidatos mais bem colocados, 24,44% no quartil que representa o segundo quarto mais colocado; 26,67% no terceiro quartil e 27,78% no quartil dos aprovados no concurso com notas mais baixas.

3. Diplomatas-comunicadores: dados quantitativos atuais

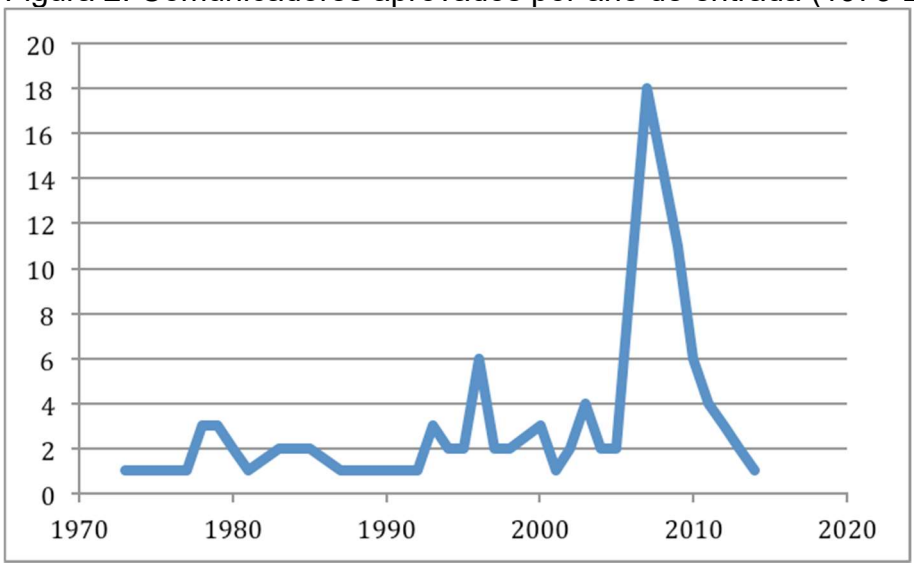
A partir de dados obtidos pela análise do Anuário do Pessoal 2010 e atualizados até 2016 com dados da Intratec e dos Anuários do Instituto Rio Branco foi possível realizar uma análise quantitativa sobre o número de diplomatas comunicadores ativos no Itamaraty, desde os aprovados no concurso de 1973. A consulta a essas fontes permitiu encontrar

dados referentes à quantidade de comunicadores aprovados no exame de acesso por formação (Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Comunicação Social), gênero dos aprovados, quais as universidades que mais formaram diplomatas na área de Comunicação e o número de comunicadores aprovados em cada turma desde 1973.

De 1973 a 2015, foram 119 comunicadores aprovados no concurso para a carreira diplomática, sendo importante destacar que, desde 2000, somente os exames de 2008 e 2015 não contaram com candidato aprovado na área de Comunicação. Ainda não foi divulgado o anuário relativo à turma de 2016.

A Figura 2 apresenta os dados sobre os comunicadores que se tornaram diplomatas, apresentando a quantidade de profissionais graduados em Comunicação por ano de entrada.

Figura 2. Comunicadores aprovados por ano de entrada (1973-2015)



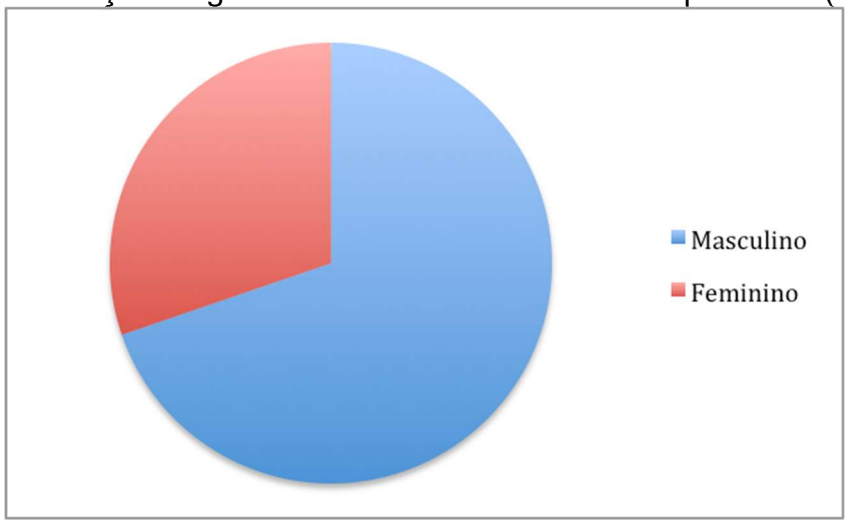
Fonte: Anuário do Pessoal 2010, Anuários do Instituto Rio Branco (2013, 2014, 2015) e Intratec ([s.d]).

A aprovação de comunicadores teve poucos números expressivos até os anos 2000. Na década de 1970 entraram os primeiros nove diplomatas comunicadores ativos até 2017, destacando-se os anos de 1978 e 1979, com três aprovados cada. Nos anos 1980, foram 10 novos comunicadores, com entrada em 1981, 1983, 1984, 1985 e 1987. De 1992 a 1998 entraram no Itamaraty 18 comunicadores com aprovações em todos os anos do mencionado período. Nos anos de 2000 a 2005 se observou um crescimento com 14

comunicadores se tornando diplomatas. A abertura das turmas de 100 candidatos por ano, a partir de 2006, fez a aprovação de comunicadores aumentar substancialmente, nesses oito anos até 2014 admitiram-se 55 formados em Comunicação.

Seguindo as estatísticas gerais dos funcionários da carreira diplomática, os homens também são a maior parte dos comunicadores no Itamaraty, conforme pode ser verificado na Figura 3. O gênero masculino representa 69,7% (83) dos aprovados, enquanto o gênero feminino é 30,3% (36). Entretanto, a porcentagem de mulheres comunicadoras aprovadas é superior ao de mulheres nas estatísticas gerais, que fica abaixo dos 25% (FARIAS; CARMO, 2015).

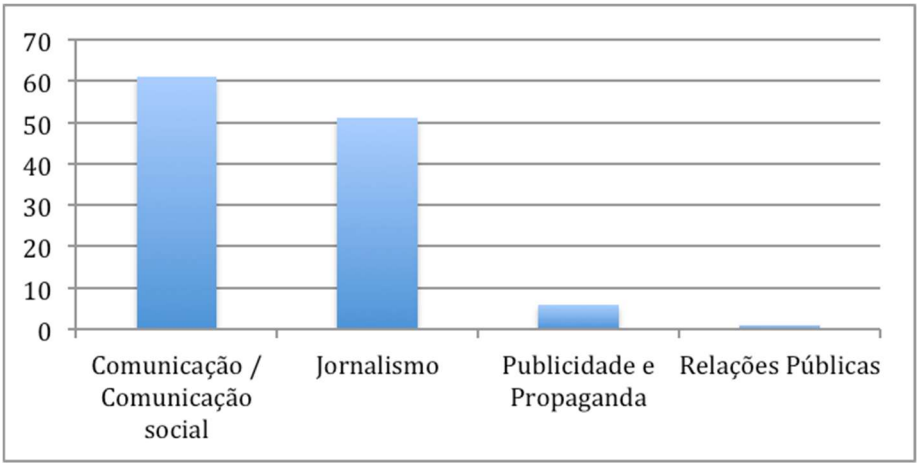
Figura 3. Distribuição de gênero entre os comunicadores aprovados (1973-2015)



Fonte: Anuário do Pessoal 2010, Anuários do Instituto Rio Branco (2013, 2014, 2015) e Intratec ([s.d]).

Em seguida apresentam-se os cursos de graduação que formaram os comunicadores. Foram três os cursos: Comunicação/Comunicação Social, Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda, de acordo com os dados da Figura 4.

Figura 4. Formação superior dos diplomatas comunicadores (1973-2015)



Fonte: Anuário do Pessoal 2010, Anuários do Instituto Rio Branco (2013, 2014, 2015) e Intratec ([s.d]).

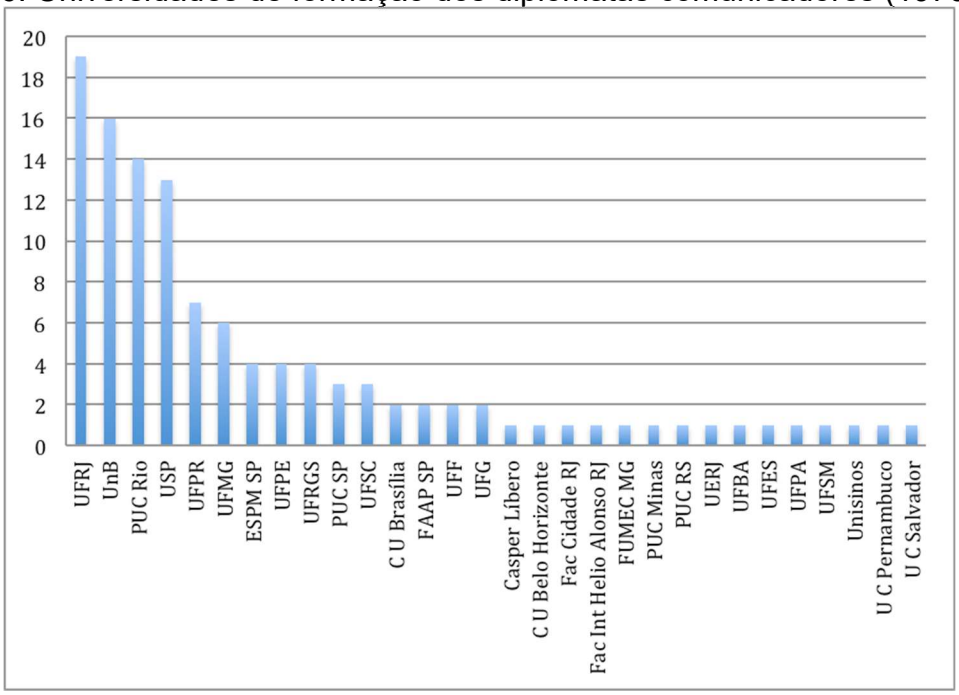
Dos 119 comunicadores hoje no corpo de diplomatas ativos, a maioria teve sua formação divulgada pelas fontes consultadas como Comunicação/Comunicação Social, com o total de 61 profissionais. Considerando-se que Comunicação/Comunicação Social são áreas gerais de formação e não habilitações, deduz-se duas possibilidades para essa categoria predominar. Em primeiro lugar, pode-se supor que houve erro de preenchimento no material que originou os dados. Outra dedução possível é que esses indivíduos entraram no Itamaraty até 1994, quando não era exigido o curso superior completo e, portanto, cursavam à época da aprovação o ciclo básico, sem terem escolhido sua habilitação. A segunda formação predominante é a de jornalistas, com 51 diplomatas. Os publicitários aparecem com seis aprovados e os relações-públicas com apenas um representante.

As universidades cursadas apresentam-se como um dado interessante, também indicativo da origem geográfica dos diplomatas. Tanto Cheibub (1986), quanto Lima (2014) afirmam que os candidatos originários das capitais dos estados ou de suas instituições de ensino predominam. Lima (2014) também aponta a maior quantidade de diplomatas graduados em universidades públicas. As informações relativas às universidades cursadas pelos profissionais de Comunicação que entraram na carreira diplomática estão na Figura 6.

A distribuição das universidades que mais graduaram diplomatas na área de Comunicação traz dados interessantes. Predominam os aprovados que estudaram em universidades públicas ou confessionais. São 78 egressos de universidades públicas e 21

de universidades confessionais, exclusivamente as católicas, pontifícias ou não. Dos alunos de centros universitários, universidades e faculdades privadas, temos 14 representantes.

Figura 6. Universidades de formação dos diplomatas comunicadores (1973-2015)



Fonte: Anuário do Pessoal 2010, Anuários do Instituto Rio Branco (2013, 2014, 2015) e Intratec ([s.d]).

Analisando os dados individuais das universidades, temos a UFRJ que aparece com 19 ex-alunos, indicando uma tendência dos cariocas prestarem o exame, uma vez que até 1971 a sede do ministério estava no Rio de Janeiro, (LIMA, 2014) e em segundo lugar, a UnB com 16 ex-alunos aprovados. A primeira universidade confessional a aparecer é a PUC-Rio, com 14 aprovados, número não muito diferente da USP, com 13 graduados. Outras universidades públicas com número significativo de alunos aprovados são UFPR (7), UFMG (6), UFPE (4), UFRGS (4) e UFSC (3). A UFF e a UFG aparecem com dois alunos cada. Das particulares, destacam-se ESPM-SP (4), FAAP (2) e Centro Universitário de Brasília (2). As demais universidades contribuíram com um aluno cada.

Considerações finais

Este artigo teve como objetivo apresentar dados sobre a presença dos profissionais de Comunicação entre os servidores públicos da carreira de diplomata do Ministério das Relações Exteriores. Considerando que as informações apresentadas comprovam

estatisticamente que a quantidade de comunicadores no Itamaraty cresceu ao longo dos últimos anos, cabe interpretar o impacto que o aumento numérico de indivíduos com esse perfil profissional pode causar na cultura organizacional do órgão, bem como nas atividades de Diplomacia Pública.

A primeira observação sobre a diminuição da quantidade de bacharéis em Direito, e o aumento do grupo de comunicadores entre os novos diplomatas, é o possível impacto na cultura organizacional do Ministério das Relações Exteriores. Embora o *habitus diplomático* tenha como forte característica o formalismo, a presença de graduados em cursos universitários diferentes de Ciências Jurídicas, faz que ele seja amenizado. As faculdades de Direito, por costume, formam profissionais para atuar conforme as regras dos tribunais, entre as quais ressalta o formalismo e o respeito à hierarquia no tratamento profissional. Já a cultura da área de Comunicação é marcada por informalidade, incentivo à criatividade e ao pensamento crítico.

Para além da diminuição do formalismo como característica organizacional, a presença de diplomatas comunicadores pode trazer mudanças na interação do Itamaraty com a opinião pública brasileira. Possivelmente haverá uma tendência mais marcada para a clareza e a transparência das informações que o Itamaraty transmite para a sociedade brasileira, assim como para a diminuição do protocolo, tornando mais fácil o relacionamento do órgão diplomático com os cidadãos. Essa troca de informações também aumentará a participação da sociedade na formulação da política externa brasileira, tornando-a mais democrática e representativa do interesse nacional.

O crescimento do número de diplomatas comunicadores também pode colaborar com a melhoria da imagem e reputação do Brasil em relação ao resto do mundo. A Diplomacia Pública nacional, à cargo de departamentos como a Assessoria de Imprensa do Gabinete do Ministério das Relações Exteriores e o Departamento Cultural, seria beneficiada com a maior participação dos graduados em Comunicação em suas equipes. Ao estudar a Diplomacia Pública desenvolvida pelas embaixadas estrangeiras em Washington D.C., Yun (2005) comprovou que a Teoria da Excelência em Relações Públicas de Grunig (2002), também pode ser aplicada à Diplomacia Pública. Yun (2005) destaca dois princípios que estão relacionados ao grau de conhecimento sobre Comunicação entre os diplomatas responsáveis pela Diplomacia Pública de um país. Em primeiro lugar, para que as estratégicas e a governança do setor se mantenham, mesmo com mudanças de governo, o setor formulador da Diplomacia Pública deve ser liderado por um gestor e não por um

técnico. Igualmente, para que as atividades sejam estratégicas, o departamento de Diplomacia Pública deve ter conhecimento necessário para desenvolver um papel executivo. . Essas duas características, sem dúvida, serão mais fortalecidas se a Assessoria de Imprensa do Gabinete for liderada por um comunicador ou se tiver profissionais graduados em Comunicação em papéis-chave.

A participação dos comunicadores na formulação da estratégia e realização das atividades de Diplomacia Pública, entretanto, não é frequente. Informações levantadas pelas pesquisadoras por meio da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527) apontam que desde 1985, do total de nove diplomatas que ocuparam o cargo de Chefe da Assessoria de Imprensa do Gabinete, apenas um tinha conhecimentos na área de Comunicação e nenhum deles graduou-se em Comunicação. O atual diplomata que ocupa a posição de chefia do que atualmente, apesar de ter formação universitária em História, trabalhou no jornal Folha de S. Paulo, no qual foi admitido por meio do Programa de Treinamento em Jornalismo. Em 2018, além dos oito diplomatas que atuam na Assessoria de Imprensa do Gabinete, há somente uma comunicadora, habilitada em Jornalismo.

Em um contexto de democratização do acesso à carreira diplomática seria benéfico para a diplomacia brasileira ampliar ainda mais o número de comunicadores atuantes no Itamaraty. Para que o interesse dos comunicadores pelo Concurso de Admissão à Carreira Diplomática aumente, é preciso divulgar a informação de que indivíduos graduados em qualquer formação superior reconhecida pelo Ministério da Educação podem se submeter ao exame. Essa conscientização é papel não só do Ministério das Relações Exteriores, mas também das Escolas de Comunicação.

A formação dos futuros comunicadores também pode ampliar o interesse pela atuação em Diplomacia. A educação do futuro profissional, visando que ele tenha uma visão sobre o atual cenário de globalização, deve transmitir conhecimentos sobre política internacional, economia e idiomas estrangeiros. Uma formação do profissional de perfil mais abrangente brindará conteúdos que igualmente possibilitarão que o aluno se interesse pela área de Relações Internacionais e Diplomacia, ampliando seu campo de atuação.

Referências

AMADO, André. **Por dentro do Itamaraty: impressões de um diplomata.** Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2013. Disponível em: http://funag.gov.br/loja/download/1016-Por_dentro_do_Itamaraty.pdf. Acesso em: mai. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: fev. 2018.

CHEIBUB, Zairo Borges. A Carreira Diplomática no Brasil: O Processo de Burocratização do Itamarati. **Revista de Administração Pública,** 23 (2): 97–128, 1989.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta; LOPES, Dawisson Belém; CASARÕES, Guilherme. Mudanças institucionais no Itamaraty, ethos corporativo e mitigação do insulamento burocrático do serviço exterior brasileiro. In: FARIA, Carlos Aurélio Pimenta (org). **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012, p. 298-349.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**. São Paulo: Publifolha, 2000.

FARIAS, Rogério; CARMO, Géssica. Alma mater diplomática: a formação acadêmica dos diplomatas brasileiros (1985-2010). **Mundorama** - Revista de Divulgação Científica em Relações Internacionais, 2015. Disponível em: https://www.mundorama.net/ ?p=15646.

FARIAS, Rogério; CARMO, Géssica. As mulheres na carreira diplomática brasileira: uma análise do ponto de vista da literatura sobre mercado de trabalho e gênero. **Mundorama** - Revista de Divulgação Científica em Relações Internacionais, 2015. Disponível em: https://www.mundorama.net/? p=17746.

FREYRE, Gilberto. **Sobrados e Mucambos**. São Paulo: Global Editora, 2003.

GOBO, Karla. **Noblesse d'état: do campo ao habitus da diplomacia brasileira.** (Tese de doutorado, Unicamp), 2016. Disponível em: http://www.repositorio.unicamp.br/handle/ REPOSIP/322241.

GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E.; DOZIER, David M. **Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

HOLANDA, Sergio Buarque. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

INSTITUTO RIO BRANCO. Edital no 1, de 13 de junho de 2017 – Concurso de Admissão à Carreira Diplomática. Disponível em: http://www.cespe.unb.br/concursos/irbr_17_diplomacia/arquivos/IRBR_ED._1_ ABERTURA.PDF.

LIMA, Rodolfo de Carmargo. **Burocratas, Burocracia e Política**: O Ministério das Relações Exteriores, um Perfil. 2015. 80 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2015.

MOURA, Cristina Patriota. *O Inglês, o Parentesco e o Elitismo na Casa de Rio Branco*. **Cena Internacional**, ano 8, nº 1, 2006, p. 20-34. Disponível em: http://132.248.9.34/ hevila/CENAInternacional/2006/vol8/no1/2.pdf. Acesso em: mai. 2017.

RICUPERO, Rubens. **A diplomacia na construção do Brasil (1750-2016)**. Rio de Janeiro: Versal Editores, 2017.

VICENTE, Maximiliano Martin. **História e comunicação na ordem internacional**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

YUN, Seong-Hun. **Toward theory building for comparative public diplomacy from the perspectives of public relations and international relations: a macro-comparative study of embassies in Washington***, D.C*. Tese de doutorado. University of Maryland, College Park, 2005. Disponível em: http://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/2852/umi-umd-2852.pdf;jsessionid=0A9B1F5B567880707AF051A8DEE8074B?sequence=1. Acesso em: mai 2017.

DISCURSO POLÍTICO, PODER E MANIPULAÇÃO: AS ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS DO PRESIDENTE MICHEL TEMER

Edson Francisco Leite Junior[1]

Resumo

Este trabalho pretende analisar os discursos do presidente Michel Temer em dois momentos: quando ele assume interinamente a presidência – após o afastamento da então presidenta Dilma Rousseff - e quando ele se torna o primeiro presidente brasileiro em exercício de mandato acusado por corrupção, após ser denunciado – e gravado – pelo empresário Joesley Batista. Ao elucidar suas estratégias discursivas, a intenção é identificar até que ponto a manipulação da informação é utilizada como ferramenta de defesa e como uma arma necessária para a permanência no poder.

Palavras-chave: discurso político; poder; manipulação; comunicação governamental; Michel Temer.

Introdução

Desde 2012, o Brasil está imerso em uma profunda crise política e econômica. Especialistas consideram essa a maior crise política do país desde o processo de redemocratização, nos anos 80. Em junho de 2013, as ruas do Brasil foram tomadas por grandes protestos. A popularidade da então presidenta Dilma Rousseff caiu, mesmo tendo conquistado sua reeleição em outubro de 2014, em uma eleição extremamente apertada e polarizada.

2015 teve início com um país dividido. Com o agravo da crise econômica, a

[1] Mestrando em Comunicação no Programa de Pós-graduação em Comunicação (PPGCOM) da Faculdade de Informação e Comunicação (FIC) da Universidade Federal de Goiás (UFG).

aprovação do governo Dilma Rousseff também caiu. Além disso, para deixar o quadro político ainda mais complexo, foi também a partir de 2014 que a operação lava-jato, da Polícia Federal, começou a dominar os noticiários, expondo uma teia de corrupção sem precedentes. Nesse cenário, a Câmara dos Deputados aprova o pedido de impeachment da presidenta Dilma Rousseff, confirmada depois pelo Senado.

É nesse contexto que Michel Temer, até então vice-presidente, assume o poder. Mas a entrada de Temer na presidência não significou apenas a substituição de uma presidente pelo seu vice, mas sobretudo o rompimento da aliança entre o PMDB e o Partido dos Trabalhadores (PT), que tinha sido a chave para a funcionalidade do governo de Dilma Rousseff em seu primeiro mandato (2011-2014), assim como para a sua reeleição. Com o novo jogo político instalado, Temer assume o mandato sustentado por uma base política que havia sido derrotada nas eleições de 2014.

Pode-se dizer que o presidente Michel Temer é um político profissional, apesar de em sua biografia, disponível no site do Palácio do Planalto, constar advogado e professor como suas profissões. Filiado ao PMDB (Partido do Movimento Democrático do Brasil) desde 1981, foi deputado federal por seis mandatos, atuou na Câmara dos Deputados por 24 anos, de 1987 até 2011, quando então assumiu a vice-presidência por dois mandatos, de 2011 a 2015.

Filho de uma família católica, de ascendência libanesa, estudou na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP), no Largo do São Francisco, a mais antiga do país. Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo, é autor de três livros na área do Direito, sendo que um deles tem mais de 200 mil cópias vendidas, um número alto para os padrões brasileiros.

Como se pode ver, Michel Temer teve acesso à educação, o que o torna integrante da elite dominante brasileira. O presidente também não foge à regra de sua geração – ele nasceu em 1940 -: é um homem conservador. Mas esse perfil não o impediu de, pouco mais de um ano de ter assumido a presidência, ter se tornado o primeiro presidente em exercício a ser acusado de corrupção pelo Ministério Público Federal, após ser delatado pelo empresário Joesley Batista.

Posto isso, este trabalho propõe analisar os discursos do presidente Michel Temer em dois momentos: quando ele assume interinamente a presidência – após o afastamento

da então presidenta Dilma Rousseff - e quando ele se torna o primeiro presidente brasileiro em exercício de mandato acusado por corrupção, envolvido em um escândalo após delação do empresário Joesley Batista.

Nesse contexto, há, inclusive, “um debate considerável sobre como e se a política de escândalos influencia o comportamento político” (CASTELLS, 2015, p. 305). Para Manuel Castells (2015, p. 305).

> a relação da política de escândalos sobre resultados políticos específicos são, em grande medida, indeterminados. Dependem do contexto cultural e institucional, da relação entre o tipo de escândalo e o político nele envolvido, do clima social e político no país e da intensidade do efeito cansaço detectado entre os cidadãos após intermináveis repetições das matérias sobre o escândalo na mídia. (CASTELLS, 2015, p. 309)

Levando, então, em consideração o escândalo em que o presidente se envolveu, foram escolhidos quatro discursos específicos: o discurso do presidente Michel temer durante a cerimônia de posse dos novos ministros, o primeiro proferido por ele como presidente, realizado no dia 12 de maio de 2016; as duas declarações à imprensa após a delação de Joesley Batista, nos dias 18 e 20 de maio de 2017; e, por fim, o discurso de Temer após a denúncia formal do Ministério Público Federal por corrupção passiva.

Nesse corpus citado acima, será possível encontrar que enunciados emergem por meio de dois discursos básicos: o de defesa e o de ataque. Assim, ao elucidar as estratégias discursivas utilizadas por Michel Temer, a intenção é identificar até que ponto a manipulação da informação é utilizada como ferramenta de defesa e como uma arma necessária para a permanência no poder.

Discurso e poder

De fato, “nosso conhecimento e opiniões sobre políticos, partidos ou presidentes são adquiridos, mudados ou confirmados pelas várias formas de fala e escrita durante nossa socialização” (VAN DIJK, 2015, p. 197). Assim, as representações mentais que as pessoas compartilham enquanto atores políticos podem ser chamadas de cognição política, que “serve como a interface teórica indispensável entre as dimensões pessoal e coletiva da política e do discurso político” (VAN DIJK, 2015, p. 199). E, de fato, a memória social é

constituída por conhecimentos, atitudes, ideologias, valores e normas.

Além disso, para Charaudeau (2006, p. 17), “todo ato de linguagem está ligado à ação, mediante as relações de força que os sujeitos mantêm entre si, relações de força que constroem simultaneamente o vínculo social”. Até porque, para o autor, todo ato de linguagem depende da relação entre sujeitos, que é regida por três princípios básicos: de alteridade, de influência e de regulação.

Assim, “a linguagem não está ausente da ação política, já que esse espaço depende de um espaço de discussão” (CHARAUDEAU, 2006, p. 18). Afinal, “a política não pode agir sem a palavra: a palavra intervém no espaço de discussão para que sejam definidos o ideal dos fins e os meios da ação política” (CHARAUDEAU, 2006, p. 21). E a prova disso é que “todos os grandes políticos disseram, ou deram a entender, que a arte política reside em uma boa gestão das paixões coletivas” (CHARAUDEAU, 2006, p. 19).

“Toda fala política, é, evidentemente, por definição, um fato social” (CHARAUDEAU, 2006, p. 32). Justamente por isso, “falar agora de discurso político é tentar definir uma forma de organização da linguagem em seu uso e seus efeitos psicológicos e sociais” (CHARAUDEAU, 2006, p. 32). Até porque, “os políticos também podem exercer seu poder através do discurso público, e através desse discurso, ao mesmo tempo, eles confirmam e reproduzem seu poder político” (VAN DIJK, 2015, p. 237).

É bem verdade que “os discursos, na medida em que contém significados incorporados por sujeitos, que os constroem ou são por eles subjetificados, provocam efeitos concretos, na forma das pessoas se relacionarem entre si, nas formas como a história toma os seus rumos” (PINTO, 2006, p. 82).

Ângela Moraes (2013, p. 26) acrescenta ainda que “o discurso é uma prática social de produção de textos, uma construção social, não individual, que só pode ser analisado considerando-se seu contexto histórico-social, especialmente levando-se em conta os aparelhos ideológicos do Estado (AIE)”. Assim, o discurso pode ser definido como uma bem sucedida, mas provisória, fixação de sentidos. E, afinal, “o que é o discurso político, se não uma repetida tentativa de fixar sentidos em um cenário de disputa?” (PINTO, 2006, p. 80).

De fato, “todo discurso é um discurso de poder, na medida em que todos os discursos pretendem impor verdades a respeito de um tema específico ou de uma área da ciência, da moral, da ética, do comportamento, etc” (PINTO, 2006, p. 92). No entanto, no caso do

discurso político, a luta pelo poder é explícita. E nem “poderia ser diferente, pois a explicitação de seu desejo de poder é o próprio discurso” (PINTO, 2006, p. 92).

“O poder está baseado no controle da comunicação e da informação” (CASTELLS, 2015, p. 21). Mas “o poder é mais do que comunicação e a comunicação é mais do que o poder” (CASTELLS, 2015, p. 21), até porque, uma vez que o poder depende do controle da comunicação, o contrapoder, por sua vez, depende do rompimento desse controle.

> O poder é a capacidade relacional que permite a um ator social influenciar assimetricamente as decisões de outro(s) ator(es) social(is) de formas que favoreçam a vontade, os interesses e os valores do ator que detém o poder. O poder é exercido por meio da coerção (ou a possibilidade de coerção) e/ou pela construção de significado com base em discursos por meio dos quais os atores sociais orientam suas ações. (CASTELLS, 2015, p. 57)

Em outras palavras, o poder é relação entre atores, que podem ser tanto individuais quanto coletivos, representados por instituições, organizações ou redes. Assim, “o poder político é apenas uma dimensão do poder, uma vez que as relações de poder são construídas em uma interação complexa entre esferas múltiplas de prática social” (CASTELLS, 2015, p. 22), uma vez que “as relações de poder são marcadas pela dominação, que é o poder entranhado nas instituições da sociedade” (CASTELLS, 2015, p. 57).

John Thompson (1998, p. 21) define o poder como “um fenômeno social penetrante, característico de diferentes tipos de ação e de encontro, desde as ações reconhecidamente políticas dos funcionários públicos até os encontros mais prosaicos entre indivíduos na rua”. Assim, para o autor, “poder é a capacidade de agir para alcançar os próprios objetivos ou interesses, a capacidade de intervir no curso dos acontecimentos e em suas consequências” (THOMPSON, 1998, p. 21).

> Se hoje comumente associamos poder à política, isto é, às ações de indivíduos agindo em nome do estado, isto é porque os estados se tornaram particularmente centros importantes de concentração de poder no mundo moderno. Mas a importância das instituições estatais não nos deveria ocultar o fato de que o poder manifestamente político é somente uma forma mais especializada de poder, e de que os indivíduos normalmente exercem poder em muitos contextos que pouco ou nada têm a ver com o estado. (THOMPSON, 1998, p. 21)

Thompson (1998) ainda faz uma distinção do poder em quatro tipos: econômico (que provém da atividade humana produtiva), político (que deriva da atividade de coordenação

dos indivíduos e da regulamentação dos padrões de sua interação), coercitivo (que implica o uso, ou a ameaça, da força física para subjugar ou conquistar um oponente) e simbólico (que nasce da atividade de produção, transmissão e recepção do significado das formas simbólicas).

Segundo Pierre Bourdieu (1989, p. 7), “o poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”. Além disso, para o autor, “os sistemas simbólicos, como instrumentos de conhecimento e de comunicação, só podem exercer um poder estrurante porque são estruturados” (BOURDIEU, 1989, p. 9).

> É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e conhecimento que os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre a outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a domesticação dos dominados. (BOURDIEU, 1989, p. 11).

Thompson (1998, p. 24) completa essa definição ao dizer que o poder simbólico é a “capacidade de intervir no curso dos acontecimentos, de influenciar as ações dos outros e produzir eventos por meio da produção e da transmissão de formas simbólicas”. No caso dos discursos políticos, geralmente, o poder político também está aliado ao poder simbólico, uma vez em que são utilizados meios técnicos, habilidades e competências, conhecimentos e saberes e prestígio para atingir um determinado objetivo.

Assim, “as ações simbólicas podem provocar reações, liderar respostas de determinado teor, sugerir caminhos e decisões, induzir a crer e a descrer, apoiar os negócios do estado ou sublevas as massas em revolta coletiva” (THOMPSON, 1998, p. 24). E isso ocorre porque o poder simbólico “é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada, das outras formas de poder” (BOURDIEU, 1989, p. 15).

O discurso político

“Qualquer enunciado, por mais inocente que seja, pode ter um sentido político a partir do momento em que a situação o autorizar” (CHARAUDEAU, 2006, p. 39). Assim, de forma trivial, “o que quer que seja que um político diga é, por definição, uma forma de discurso

político; e o que quer que seja dito por alguém com um objetivo político é também uma forma de discurso político" (VAN DIJK, 2015, p. 212).

> O discurso político tem espaços clássicos de enunciação. Não é preciso ser um analista de política, um estudioso de ciências sociais ou cientista político para saber que há espaços nos quais o discurso político acontece, como, por exemplo, nos legislativos federais, estaduais e municipais, no executivo, na palavra do presidente da república, dos governadores de estado, dos prefeitos. (PINTO, 2006, p. 79)

Por isso, o discurso político "não é principalmente definido pelo tópico ou pelo estilo, mas antes por quem fala com quem, como, em que ocasião e com que objetivos. Em outras palavras, o discurso político é especialmente 'político' devido a suas funções no processo político" (VAN DIJK, 2015, p.221).

"Não é, portanto, o discurso que é político, mas a situação que assim o torna. Não é o conteúdo do discurso que assim o faz, mas é a situação que o politiza" (CHARAUDEAU, 2006, p. 40). Teun van Dijk (2015, p. 197) lembra ainda que "boa parte da ação e da participação política é realizada pelo discurso e pela comunicação". Dessa forma, "na produção discursiva presumimos que falantes (ou escritores) partirão de seus modelos mentais pessoais de um evento ou de uma situação. Esse modelo organiza as crenças subjetivas do falante sobre tal situação" (VAN DIJK, 2015, p. 206), mesmo que apenas uma pequena parte desses modelos seja expressa.

Na verdade, costuma-se expor somente o que for mais importante em um dado contexto. A consequência disso é que a compreensão de um discurso se dá, primeiro, por um complexo processo de decodificação de palavras e sentenças e seguido pela construção de nossos próprios modelos sobre o que se diz em que o contexto é um componente importante.

> Para que os falantes possam saber que informações de seus modelos ou representações sociais devem ser realmente incluídas nos seus discursos, eles precisam saber em que ocasião estão falando, para que, assim, possam avaliar se a expressão de suas crenças é apropriada à situação social corrente. (VAN DIJK, 2015, p. 209)

Para Teun van Dijk (2015), inclusive, o discurso e a política podem ser relacionados de duas formas, em dois níveis: o sociopolítico e o sociocognitivo. O primeiro se refere aos processos e estruturas políticas , que são constituídos por eventos, interações e discursos de atores políticos inseridos em contextos políticos. Já o segundo, está ligado às representações políticas compartilhadas são relacionadas a representações individuais

desses discursos, interações e contextos.

Mas, vale lembrar, que “o discurso político não esgota, de forma alguma, todo o conceito político, mas não há política sem discurso. Este é constitutivo daquela” (CHARAUDEAU, 2006, p. 39). Para ele, ação política e discurso político são indissociáveis e isso é o que justifica o estudo da política por meio do seu discurso.

> A política depende da ação e se inscreve constitutivamente nas relações de influência social, e a linguagem, em virtude do fenômeno de circulação dos discursos, é o que permite que se constituam espaços de discussão, de persuasão e de sedução nos quais se elaboram o pensamento e a ação políticos. (CHARAUDEAU, 2006, p. 39)

Assim, de acordo com Charaudeau (2006, p. 42), o discurso político “está intrinsecamente ligado à organização de vida social como governo e como discussão, para o melhor e para o pior”, sendo simultaneamente “lugar de engajamento do sujeito, de justificação de seu posicionamento e de influência do outro, cuja encenação varia segundo as circunstâncias de comunicação” (CHARAUDEAU, 2006, p. 43).

Charaudeau (2006, p. 46) lembra ainda que “a política é um campo de batalha em que se trava uma guerra simbólica para estabelecer relações de dominação ou pactos de convenção”. A consequência disso é que, nesse contexto, “o discurso das idéias se constrói mediante o discurso do poder, o primeiro pertencendo a uma problemática da verdade (dizer o Verdadeiro) e o segundo a uma do verossímil (dizer ao mesmo tempo o Verdadeiro, o Falso e o Possível)” (CHARAUDEAU, 2006, p. 46).

O discurso político, inclusive, possui uma relação estreita com a construção do sentido. “A característica fundamental do discurso político é que este necessita para sua sobrevivência impor a sua verdade a muitos e, ao mesmo tempo, é o que está mais ameaçado de não conseguir” (PINTO, 2006, p. 89).

> É o discurso cuja verdade está sempre ameaçada em um jogo de significações. Ele sofre cotidianamente a desconstrução, ao mesmo tempo só se constrói pela desconstrução do outro. É portanto, dinâmico, frágil e, facilmente, expõe sua condição provisória. O discurso político é o discurso do sujeito por excelência. (PINTO, 2006, p. 89)

A questão do assujeitamento, inclusive, é fundamental para analisar um discurso político, pois é preciso ter em mente dois pontos fundamentais: como um sujeito, por meio do discurso, desconstrói o outro e de que forma esse mesmo sujeito constrói a si próprio, em oposição ao outro.

> De forma diversa, o discurso político tem lados, é um discurso de visões de mundo. É um discurso que tem como princípio básico a polêmica, ou seja, ele vive através da polêmica, vive através da desconstrução do outro. Essa é uma questão fundamental para entendê-lo, porque o que ele faz é descontruir o outro, para se construir. Porque, se ele não desconstruir o outro ele não tem condições de construir a si próprio. (PINTO, 2006, p. 92)

Mas é bom lembrar que em um país de dimensões continentais como o Brasil, por exemplo, que vive uma profunda desigualdade social que faz com que uma parcela significativa da população não tenha acesso a direitos básicos, "um discurso político que constrói o sujeito da igualdade, portador de direitos, tem de enfrentar uma subjetificação na ordem clientelística" (PINTO, 2006, p. 90).

Além disso, para Luís Martino (2003), tanto o alcance quanto a legitimidade de uma opinião dependem, principalmente, da consagração institucional do sujeito emissor. Dessa forma, "dentro de cada campo social haverá, em suas camadas mais altas, agentes cuja prática social objetivada em regras, ideias e julgamentos de valor se tornam referência para as tomadas de posição intelectual – consecutórias ou contrárias – dos outros agentes do campo" (MARTINO, 2003, p. 62). Esse é o caso do discurso de um presidente, a maior autoridade política em um país democrático presidencialista.

Afinal, "os presidentes são lembrados pelos arquivos, menos como pessoas e mais por outras imagens que sobre eles aparecem, aspectos associados a estilos e hábitos relacionados com a função que ocupam" (FAUSTO NETO, 2011, p. 380). Por isso, os discursos se fazem tão importantes em um mandato: eles dão um tom de um governo e fornecem - não apenas para a imprensa, mas para toda a sociedade – a imagem de um presidente, fazendo, assim, com que os discursos presidenciais, principalmente na história recente, fossem parar "no divã dos dispositivos jornalísticos e acadêmicos" (FAUSTO NETO, 2011, p. 375).

O discurso político como estratégia da comunicação governamental

Para Maria Helena Weber (2017), a comunicação pública pode ser compreendida como a capacidade de fazer circular opiniões e movimentos em torno de temas vitais ao indivíduo, à sociedade, ao Estado e à política. No entanto, tanto a apropriação do termo quanto seus usos, "privilegiam a comunicação das instituições públicas que no modo simplificador, são públicas enquanto democráticas" (WEBER, 2017, p. 25).

No entanto, comunicação pública não pode ser confundida com comunicação governamental. Apesar de serem dois conceitos intimamente ligados, o conceito de comunicação pública é muito mais abrangente que apenas a questão governamental. “Há visões mais abrangentes e inclusivas, que permitem reconhecer a prática também em iniciativas fora do Estado” (LUZ, 2017, p. 424).

E uma vez que o ideal democrático, na sociedade contemporânea, tem sido, cada vez mais, substituído pela ordem pragmática de embasar um governo para todos em parâmetros meramente econômicos, “a associação sumária do conceito público às instituições do estado democrático pode mascarar e subverter ações de interesse privado” (WEBER, 2017, p. 26).

De fato, na sociedade contemporânea, tem se tornado cada dia mais difícil definir os limites entre o público e o privado. E é justamente nesse aspecto que residem os limites da comunicação governamental, que ao mesmo em que é pública – de interesse público – também cumpre planos específicos de difusão de informações específicas da burocracia em defesa de projetos de um determinado governo.

Mesmo assim, o conceito de comunicação pública é bem aplicado aos processos comunicacionais de todos os poderes estatais (executivo, legislativo e judiciário) justamente por se tratar um tipo de comunicação executado por instituições democráticas. Mas, vale lembrar, como alerta Weber (2017, p. 27), “a comunicação pública ainda está sendo construída e a sociedade ainda está num processo de aprendizagem sobre sua participação nas decisões de um Estado cada vez mais impermeável, mais longínquo da perspectiva pública da comunicação”.

> Comunicação e democracia são conceitos da mesma natureza e a sua operação é da ordem da normatividade e da ética e incidem nos discursos, ações e estruturas planejadas em torno do interesse público defensável pelas instituições jurídicas, políticas, sociais e mediáticas, como princípio ou estratégia. A complexidade da sociedade contemporânea e os sofisticados dispositivos de informação e comunicação ampliaram significativamente o poder de visibilidade e publicidade do Estado, na mesma medida em que ampliaram a vigilância e a crítica da sociedade – organizada ou não -, e a atuação das mídias. (WEBER, 2017, p. 39)

Assim, podemos enquadrar a comunicação governamental como um dos vários sistemas da rede de comunicação pública, “que ao acionar suas estratégias de comunicação, visa conquistar uma opinião pública favorável aos governos que

representam" (LUZ, 2017, p. 426). E é justamente nesse contexto que devemos analisar o discurso do presidente Michel Temer, que, ao mesmo tempo em que é público e político, mascara intenções e estratégias para manutenção do poder e, em alguns casos, manipulação da sociedade, algo completamente condenável em uma sociedade democrática.

As estratégias discursivas do presidente Temer

"O campo político é encenado de forma que os diversos atores representam as comédias, os dramas ou as tragédias do poder mediante relações de legitimidade, de credibilidade e de cooptação" (CHARAUDEAU, 2006, p. 64). Mas, segundo Charaudeau, na análise do discurso político,

> não se questiona sobre a legitimidade da racionalidade política, nem sobre os mecanismos que produzem esse ou aquele comportamento político, nem sobre as explicações causais, mas sobre os discursos que tornam possíveis tanto a emergência de uma racionalidade política quanto a regulação dos fatos políticos. (CHARAUDEAU, 2006, p. 37)

Charaudeau (2006, p. 65) afirma ainda que "é na identidade social do sujeito político que se projeta sua legitimidade. Esta pode provir de diversas fontes e ter campos de aplicação diversos, pode também ser usurpada ou adquirida pela força (golpe de Estado)".

Assim, a legitimidade política "é sempre o resultado de um olhar social que reflete os valores em nome dos quais esta se funda. Nesse aspecto, pode-se dizer que a instância cidadã tem sempre sua parte de responsabilidade na legitimação de governantes" (CHARAUDEAU, 2006, p. 76). E Manuel Castells (2015, p. 59) acrescenta ainda que "a legitimidade depende em grande parte do consentimento obtido pela construção de significado compartilhado".

Com certeza, "o político encontra-se em uma dupla posição, pois, por um lado, deve convencer todos da pertinência do seu projeto político e, por outro, deve fazer o maior número de cidadãos aderirem a esses valores" (CHARAUDEAU, 2006, p. 79). Consequentemente, "é preciso, portanto, que o político saiba inspirar confiança" (CHARAUDEAU, 2006, p. 80).

Confiança é, inclusive, a ideia principal que norteia o discurso inaugural do

presidente Michel Temer – até então interino -, durante cerimônia de posse dos novos ministros de Estado, após o afastamento da ex-presidente Dilma Rousseff. E isso se constata em enunciados como: “minha primeira palavra ao povo brasileiro é a palavra confiança”, “confiança nos valores que formam o caráter da nossa gente, na vitalidade da democracia”, “confiança na recuperação da economia nacional” e “é preciso resgatar a credibilidade do Brasil”.

Ao pontuar a confiança (o dito), fica implícito que havia desconfiança (o não dito) em relação ao governo anterior, de Dilma Rousseff, a quem Temer tenta imputar a culpa pela crise econômica. E essa mesma lógica de ataque também é notada quando o atual presidente afirma que “não podemos olhar para frente com os olhos de ontem”. Até porque, como diz Charaudeau (2006, p. 93), o sujeito político “deve rejeitar os valores opostos aos preconizados por ele”.

Além disso, “o político procura reunir as elites em torno de um projeto de governo comum, para o qual convém estabelecer alianças com diferentes partidos e com os diferentes setores da elite, e isso com a ajuda de promessas ou ameaças” (CHARAUDEAU, 2006, p. 83). Esse acordo com a elite é percebido no discurso inaugural de Temer quando ele se compromete a fazer as reformas trabalhistas e previdenciária e promete “incentivar, de maneira significativa, as parcerias público-privadas”.

Nesse discurso, o tipo de raciocínio encontrado é o que Charaudeau (2006, p. 101) chama de pragmático, uma vez que a lógica utilizada “apresenta uma premissa que implica uma consequência mais ou menos certa ou que visa um objetivo”. “O cidadão só terá emprego se a indústria, o comércio e as atividades de serviço estiverem todas caminhando bem”, disse Temer, elucidando não apenas seu pacto com as elites, mas em um tom quase que de ameaça ao cidadão comum ao sugerir uma consequência catastrófica de um projeto econômico diferente do que ele apresenta.

Mas Temer também utiliza a estratégia de preservação da face (VAN DIJK, 2015) ao dizer que iria “manter os programas sociais” e afirmar que nenhuma das reformas por ele defendida iria alterar “os direitos adquiridos pelos cidadãos brasileiros”, o que não se confirmaria no decorrer de seu governo. Com as mudanças na regra da aposentadoria, por exemplo, o cidadão, consequentemente, perde direitos historicamente adquiridos.

Além disso, o presidente recorre ainda à estratégia da razão suprema

(CHARAUDEAU, 2006, p. 107): “a mentira pública é então justificada por se tratar de salvar o que constitui a identidade de um povo, indo de encontro à opinião pública ou mesmo à vontade dos próprios cidadãos”.

Pouco mais de um ano depois, após delação do empresário Joesley Batista e a acusação por corrupção passiva, Temer se vê obrigado a mudar sua estratégia discursiva, utilizando então a estratégia de denegação (CHARAUDEAU, 2006), que geralmente ocorre “quando um político, surpreendido em negócios que são objeto de uma ação na justiça, nega sua implicação ou a de um de seus colaboradores. Na hipótese de ele ter alguma responsabilidade nesses negócios, negar equivale a mentir” (CHARAUDEAU, 2006, p. 108).

Dessa forma, na declaração feita à imprensa no dia 18 de maio, Temer se defende: “não temo nenhuma delação”, “não preciso de cargo público nem de foro especial”, “nada tenho a esconder”, “demonstrarei não ter nenhum envolvimento com esses fatos”.

No entanto, nas duas declarações seguintes, nos dias 20 de maio e 27 de junho, a estratégia muda e o presidente passa a atacar, principalmente, o empresário Joesley Batista: “essa gravação clandestina foi manipulada e adulterada com objetivos nitidamente subterrâneos”, “cometeu o crime perfeito”, “esse senhor prejudicou o Brasil, enganou os brasileiros”, “quebraram o Brasil e ficaram ricos”, “ele é um conhecido falastrão, exagerado”, “o desespero de se safar da cadeia moveu ele e seus capangas”, “a denúncia é uma ficção”, “o verdadeiro Joesley Batista, bandido confesso”, “denúncia que busca a revanche, a destruição e a vingança”.

Nesses mesmos discursos, também é possível notar que Temer utiliza a técnica da imprecisão, que “consiste em fazer declarações suficientemente gerais, sutis e, às vezes ambíguas, para que seja difícil surpreendê-lo em erro ou recriminá-lo por ter mentido conscientemente”. E isso se torna claro quando o presidente tenta desqualificar a gravação pivô do escândalo político em que se envolveu. Enquanto na declaração do dia 20 de maio ele ousa “até mencionar que houve mais de 50 edições desse áudio”, no dia 27 de junho o número muda e a sai a expressão “edição” para dar lugar à “interrupção”, que são conceitos bem diferentes: “este dito que há cerca de 120 interrupções”.

Considerações finais

A manipulação, segundo Teun van Dijk (2015, p. 234), “envolve não apenas poder, mas abuso de poder, ou seja, dominação” e “é uma das práticas sociais discursivas de grupos dominantes que servem à reprodução do seu poder” (VAN DIJK, 2015, p. 237). Para o autor, a “manipulação implica o exercício de uma forma de influência deslegitimada por meio do discurso: os manipuladores fazem os outros acreditarem ou fazerem coisas que são do interesse do manipulador, e contra os interesses do manipulado” (VAN DIJK, 2015, p. 234).

Mas nos parece óbvio que a fronteira entre a manipulação (ilegítima) e persuasão (legítima) é indefinida dependente do contexto, fazendo com que alguns receptores sejam manipulados por uma mensagem e outros não. No entanto, “a consequência negativa do discurso manipulador ocorre quando os receptores são incapazes de entender as intenções reais ou de perceber todas as consequências das crenças e ações definidas pelo manipulador” (VAN DIJK, 2015, p. 235).

Assim, “a manipulação é ilegítima em uma sociedade democrática porque (re)produz ou pode (re)produzir desigualdade: ela serve aos interesses dos grupos poderosos e seus falantes, e fere os interesses dos grupos e falantes menos poderosos” (VAN DIJK, 2015, p. 239). Até porque “o discurso manipulador ocorre tipicamente na comunicação pública controlada pela elite política, burocrática, jornalística, acadêmica e empresarial dominante” (VAN DIJK, 2015, p. 251). E, no corpo discursivo analisado, é possível encontrar estratégias de que são comuns em discursos manipuladores (VAN DIJK, 2015), com a constante autrorepresentação positiva e a outro-representação negativa.

Mas, vale destacar que “as estruturas do discurso não são em si manipuladoras; elas somente possuem tais funções ou efeitos em situações comunicativas específicas e na maneira pela qual estas são interpretadas pelos participantes em seus modelos de contexto” (VAN DIJK, 2015, p. 251). Mesmo assim, “os receptores da manipulação – como uma forma de abuso de poder – podem ser definidos como vítimas, e isso significa que, de alguma maneira, eles precisam ser definidos como não detentores de recursos cruciais para resistir, detectar ou evitar a manipulação” (VAN DIJK, 2015, p. 255).

"De fato, uma das melhores formas de detectar e resistir às tentativas de manipulação é o conhecimento específico (por exemplo, sobre os verdadeiros interesses dos manipuladores), assim como o conhecimento geral" (VAN DIJK, 2015, p. 249). Dessa forma, sempre há a possibilidade de resistência. E isso se faz cada vez mais urgente e necessário por haver "um consenso de que períodos prolongados de desconfiança nos governos geram insatisfação com o sistema político e podem ter implicações críticas para a governança democrática" (CASTELLS, 2015, p. 341).

Referências

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.

CASTELLS, Manuel. **O poder da comunicação**. São Paulo/ Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso político**. São Paulo: Contexto, 2006. FAUSTO NETO, Antônio. Lula e a crise de 2008: fragmentos do discurso político- analisador. **Famecos**. Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 373-407, maio/ agosto 2011.

LUZ, Ana Javes. Sistemas de comunicação governamental: a experiência da Prefeitura de Fortaleza (2005-2012). In: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos (Org.). **Comunicação pública e política** – pesquisa e prática. Florianópolis: Insular, 2017.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Mídia e poder simbólico**: um ensaio sobre comunicação e campo religioso. São Paulo: Paulus, 2003.

MORAES, Ângela Teixeira de. **Jornalismo e Educação**: (des)encontros discursivos. Goiânia: PUC Goiás, 2013.

PINTO, Celi Regina Jardim. Elementos para uma análise de discurso político. **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, nº 24, p. 78-109, 2006.

PALÁCIO DO PLANALTO. **Biografia**. Brasília: 12/05/2016. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/biografia> Acesso em: 02 ago. 2017.

TEMER, Michel. **Discurso do presidente da república, Michel Temer, durante cerimônia de posse dos novos ministros de Estado**. Brasília: 12/05/2016. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/discursos/discursos-do-presidente-da-republica/discurso-do-presidente-da-republica-michel-temer-durante-cerimonia-de- posse-dos-novos-ministros-de-estado-palacio-do-planalto> Acesso em: 02 ago. 2017.

_____. **Declaração à imprensa do presidente da república, Michel Temer**. Brasília: 18/05/2017. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe- planalto/discursos/discursos-do-presidente-da-republica/declaracao-a-imprensa-do- presidente-da-republica-michel-temer-brasilia-df-1> Acesso em: 02 ago. 2017.

_____. **Declaração à imprensa do presidente da república, Michel Temer**. Brasília: 20/05/2017. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe- planalto/discursos/discursos-do-presidente-da-republica/declaracao-a-imprensa-do- presidente-da-republica-michel-temer-brasilia-df-2> Acesso em: 02 ago. 2017.

TEMER, Michel.. **Declaração à imprensa do presidente da república, Michel Temer**. Brasília: 27/06/2017. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe- planalto/discursos/discursos-do-presidente-da-republica/declaracao-a-imprensa-do- presidente-da-republica-michel-temer> Acesso em: 02 ago. 2017.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

VAN DIJK, Teun A. **Discurso e poder.** 2. ed. São Paulo: Contexto, 2015.

WEBER, Maria Helena. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. In: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos (Org.). **Comunicação pública e política** – pesquisa e prática. Florianópolis: Insular, 2017.

FOTOGRAFIA, IMAGINAÇÃO E REMEMORAÇÃO: REFLEXÕES PARA UM PROJETO DE MEMÓRIA INSTITUCIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO

Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo[1]

Leandro Almeida Ferreira[2]

Resumo

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre o ato de imaginar e o ato de rememorar por meio de exposição fotográfica. São processos específicos no centro da perspectiva de suplementação do projeto do Memorial do Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA) e da sua relação com o público-visitante, no centro da comunicação governamental de um órgão independente do Estado. Esta reflexão, à luz dos pensamentos de Didi-Huberman, Andreas Huyssen, Boris Kossoy e Teresa Ruão, orienta a pesquisa documental de 4.704 fotografias sobre as cerimônias solenes e suas análises, as escolha de 18 fotografias e da própria sequência de exposição e os critérios de avaliação por parte do público visitante. O resultado foi a criação do projeto "Solenidades através das imagens", entregue ao MP/MA em fevereiro de 2018.

Palavras-chave

Comunicação governamental; memória institucional; fotografia; imaginação; rememoração.

[1] Relações-Públicas, Professora Associada I do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão, Mestre em Comunicação pelo Instituto Metodista de Ensino Superior, São Bernardo do Campo (1995) e Doutora em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS (2016) e Vice-Líder do Grupo de Pesquisa de Comunicação Midiática e Institucional (CNPq/UFMA). E-mail: l-jeronimo@hotmail.com.

[2] Bacharel em Comunicação – Relações Públicas (2018) pela Universidade Federal do Maranhão. E-mail: lealfe10@hotmail.com.

Introdução

Diante do desafio de desenvolver um projeto de comunicação que abordasse a relação entre fotografia e memória institucional para compor o Memorial do Ministério Público do Estado do Maranhão (lugar de práticas de memória), iniciou-se uma reflexão sobre o *ato de imaginar* e o *ato de rememorar* por meio de fotografias. Os dois atos cognitivos e o processo de memória institucional se inserem de forma transversal, por causa do *locus* do projeto, no campo de estudos sobre Comunicação Governamental. Para dar contar desta reflexão, acolheu-se, primeiramente, conceitos e processos como imagem- arquivo, imaginação, rememoração e fotografia, cunhados pelos teóricos Didi-Hubermam, Andreas Huyssen e Boris Kossoy. A partir deles estabelece-se uma linha de raciocínio capaz de dar suporte à pesquisa documental das fotografias (SAMARA & TUPY, 2010; KOSSOY, 2014) e ao desenvolvimento empírico da exposição fotográfica interativa de cerimônias solenes existentes ao longo da história do Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA). A primeira relação que se estabelece nesse processo é entre memória institucional e fotografia. No interior dessa relação, principalmente pelo uso de imagens- arquivo, pensa-se nos processos de imaginação e de rememoração.

Memória institucional e fotografia

À luz do campo da Comunicação, especificamente sob o olhar dos *estudos da comunicação organizacional*, pode-se entender memória como: a) a preservação de uma história vivida em dado tempo e espaço; b) uma construção da identidade social de alguma organização e; c) elemento construtor de imagem e de reputação. Pode-se ampliar esse entendimento a partir de outras áreas de estudo pertencente ao mesmo campo.

Essas orientações podem gerar distintas formas de conceber memória de uma instituição estatal. Pode-se conceber memória como ferramenta de gestão (NASSAR, 2004); memória organizacional como representação da imagem e da reputação corporativa (MARICATO, 2006); memória institucional como vestígio da história formal vivida e como construção de identidade social, buscando significação e diferenciação de uma instituição (RUÃO, 2015).

Para esta reflexão, acolhe-se o conceito de memória institucional, que passa a ser orientado pela ideia de que a ligação entre o presente, o passado e o futuro sustenta parte do desenvolvimento organizacional (RUÃO, 2015, p. 98) e que a percepção sobre *o que aconteceu* e sobre *como aconteceu* pode ser estabelecida por meio da exposição de fotografias, estimulando o público visitante a produzir interpretações. Tais interpretações são fundamentais na construção da identidade organizacional de uma instituição, que se amplia quando há o reconhecimento de sua razão de existir na sociedade, produzindo identidade social. Contudo, para uma instituição produzir identidade social, precisa trabalhar seu ambiente interno, conhecido como identidade organizacional (Ruão, 2015).

Pela riqueza do acervo fotográfico existente na Coordenadoria de Comunicação e na Coordenadoria de Documentação e Biblioteca do MPMA – que, mais adiante, chamar-se-á de *imagens-arquivo* – a ponte que fará essa conexão entre identidade organizacional e memória serão as imagens fotográficas das cerimônias solenes, pois a fotografia é um dos elementos que ajuda na percepção de continuidade temporal da instituição e na construção de memória institucional, por conter informações do passado, estruturando uma "declaração de identidade, isto é, desenhar-se um esquema cognitivo que classifica e localiza a instituição num dado universo [...] simbólico" (RUÃO, 2015, p. 99).

Para posicionar o MPMA em dado universo simbólico são necessários "mecanismos comunicativos que permitam apresentar-se e representar-se perante os públicos através de narrativas, de símbolos visuais, de eventos [..]" (RUÃO, 2015, p.122). O conjunto de fotografias das cerimônias solenes é o mecanismo que pode produzir interações simbólicas carregadas de atributos representativos que mediarão conhecimentos e reconhecimentos sobre o MPMA, além de gerar memória institucional e identidade social para o público interno (quadro de membros, servidores, terceirizados e estagiários) e público externo (estudantes do Ensino Fundamental e Médio da Ilha de São Luís, turistas e transeuntes) que poderão ter acesso a essa exposição fotográfica.

Pensando na materialização do que Huyssen (2000) chamou de "passado-presente", por meio de discurso de memória transformada em fotografias, entendendo-as como "índices" do evento histórico, percebeu-se que aqueles arquivos de fotografias das cerimônias solenes poderiam ser pensados à luz do conceito de "imagens-arquivo" de Didi-Huberman (2012), o que ajudaria na análise do conteúdo das imagens.

Imagens-arquivo: a possibilidade de resgate de um acontecimento

Para se pensar em um projeto que envolva a relação entre fotografia e memória institucional, tomou-se emprestado o conceito *imagem-arquivo*, entendido a partir do enfoque dado por Didi-Huberman (2012) ao tratar sobre a legibilidade da imagem como marca histórica que ultrapassa determinado período temporal, como algo factual (imagem-facto*)* que depende da leitura e interpretação dos fatos pelo espectador/receptor, diferindo da imagem-prova que é restringida a um certo ceticismo da lógica do pensamento negacionista, que sempre põe em análise incessante o conteúdo das imagens (DIDI-HUBERMAN, 2012).

> Logo, é aberrante tentar reduzir a *lógica da prova* à do *pensamento negacionista*. Esta procede por *falsificação*, aquela por *verificação*. O negacionista Udo Walendy teve um dia a pretensão de fornecer as *provas* de que uma fotografia célebre da orquestra de Mauthausen era falsa; a resposta consistiu, não em deixá-lo com as suas provas, guardando para si uma *certeza absoluta*, mas por um lado, em mostrar que ele falsificava os elementos da sua argumentação e, por outro lado, em sobre-verificar o próprio documento – em aprofundar a sua leitura – por meio de uma pesquisa e de um cotejo dos testemunhos de sobreviventes (DIDI- HUBERMAN, 2000, p.134, grifo do autor).

À vista disso, o conjunto de imagens que serão apresentados em um totem poderá seguir a lógica hubermaniana que preza por interpretação dialética das fotografias e que entende imagem-arquivo como uma possibilidade de resgate de um acontecimento, ao mesmo tempo em que há possibilidade de conhecer o que não foi vivenciado. Mas o que significa imagem-arquivo nessa conjuntura?

> A imagem-arquivo é apenas um objeto nas minhas mãos, uma tiragem fotográfica indecifrável e insignificante enquanto eu não estabelecer a relação - imaginativa e especulativa – entre o que eu vejo aqui e o que sei por outras vias (DIDI-HUBERMAN, 2012, p.143).

Ou seja, o poder simbólico da fotografia não está somente na mão de quem a produz ou do expositor; fotógrafo e instituição o divide com o público observador. Nesse sentido, não se pode entender as fotografias em exposição como imagens de arquivo “são

imagens sem imaginação" (LANZMANN apud DIDI-HUBERMAN, 2012, p.122), nem que elas petrificam o pensamento e matam todo o poder de evocação (Didi-Huberman, 2012). Didi-Huberman prefere entender que a imagem leva o sujeito a pensar. Para isso, apoia-se na seguinte perspectiva de Jean-Paul Sartre:

> Sempre prestes a ficar atolado na materialidade da imagem, o pensamento escapa escorregando para outra imagem, desta para outra, e assim por diante. [...]. É absurdo dizer que uma imagem pode prejudicar ou reprimir o pensamento, ou então teremos de assumir que o pensamento se prejudica a si próprio, se perde em si mesmo em meandros e desvios. [...] O pensamento assume uma forma imagética quando quer ser intuitivo, quando quer fundar as suas afirmações na visão do objeto (SARTRE apud DIDI- HUBERMAN, 2012, p.146).

Quanto à imagem, levar um indivíduo a pensar e a saber significa que está sendo concedido a ele a imaginação de outrem. Com essa perspectiva, Sartre levou Didi-Huberman (2012, p. 147) a entender que "a imagem é um *acto* e não uma coisa". Dito de outra forma, a imagem[3] [fato] é uma "quase-observação" dos acontecimentos que ela representa.

> Esta quase-observação, lacunar e frágil em si mesma, tornar-se-á *interpretação*, ou "leitura", no sentido de Walter Benjamim, quando forem convocados todos os elementos do saber – documentos escritos, testemunhos coevos, outras fontes visuais – suscetíveis de serem reunidos pela *imaginação* histórica numa mesma espécie de montagem ou de puzzle, com o estatuto, para dialogar com Freud, de "construção na análise" (DIDI-HUBERMAN, 2012, p.148, grifo do autor).

Poderia entender, nesta argumentação, que o Memorial do MPMA, é um *puzzle*[4] histórico, onde as fotografias de suas cerimônias solenes tornam-se um dos elementos que constituirão a imaginação histórica daqueles que visitarem esse espaço de memória institucional.

A partir dessa orientação teórica, as imagens-arquivo das cerimônias solenes terão duas funções: a de *construção da imaginação* (criação de uma outra imagem a partir de uma imagem materializada) para quem não teve uma experiência direta com as cerimônias solenes e a de *rememoração* para os que foram testemunhas de alguma cerimônia solene

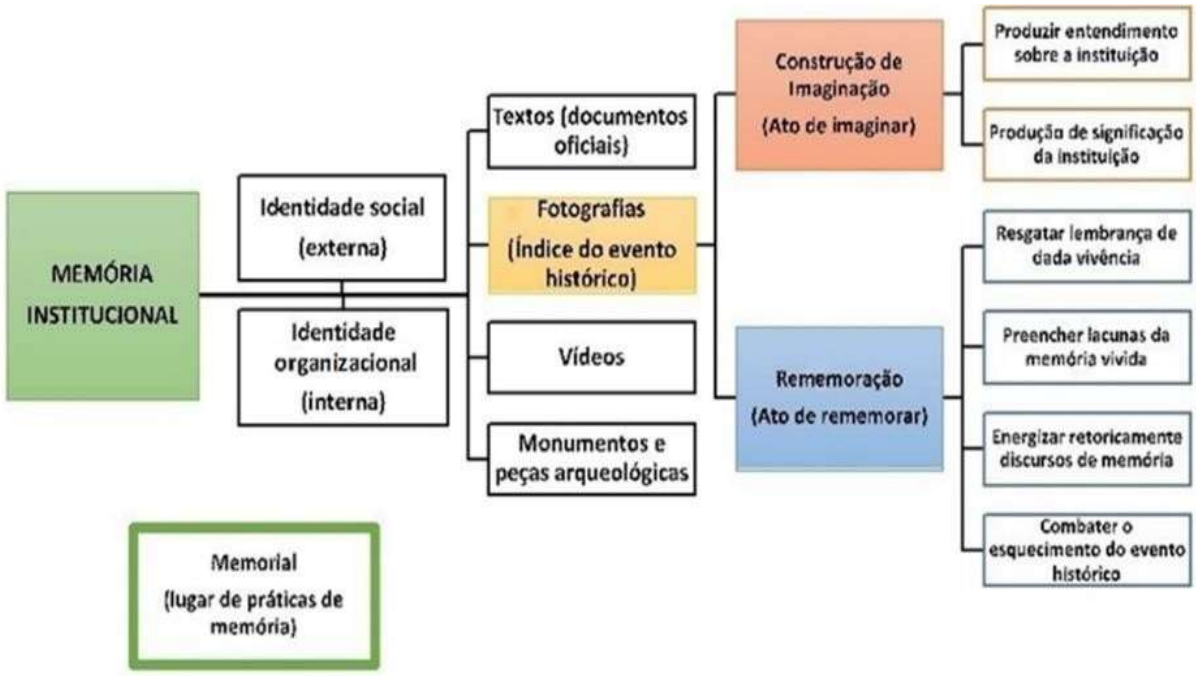
[3] Um simples receptáculo de informação (DIDI-HUBERMAN, 2012, p. 147).
[4] Quebra-cabeça

do MPMA. Os dois processos poderão constituir, a longo prazo, uma representação simbólica da Instituição, “que põe *diante dos olhos* o que será distante no espaço e no tempo”, segundo Rancière (2012, p.123, grifo do autor).

A fotografia na construção da imaginação e da rememoração

Memória institucional existe pela ação de vários atores sociais, dentre eles aqueles que vivenciam o acontecimento e o rememoram e aqueles que imaginam o acontecimento. No sentido dado por Ruão (2015, p. 91-96), ela é *autorrepresentação da instituição* em dado contexto de vivência coletiva, faz parte da identidade organizacional “enquanto fenômeno coletivo de identificação social” e de interação simbólica. No caso do uso de fotografias de cerimônias solenes do MPMA, precisa-se pensar nas duas possibilidades de ação: o *ato de imaginar* e o *ato de rememorar* por meio do acesso e observação de fotografias, à luz do sistema conceitual apresentado a seguir.

Figura 1 - Memória institucional e sistema conceitual



Fonte: Slide de aula (JERÔNIMO, 2017)

Pensa-se primeiro no público-visitante que não assistiu a qualquer cerimônia solene do MPMA e que vai ter seu primeiro contato por meio de uma exposição interativa de fotografias. Seu ato será imaginar.

Fotografia como suporte de construção da imaginação

A fotografia é imagem (conteúdo sensível) que ajuda a construir imaginação (entendimento e significação). Este é o primeiro argumento.

A imagem fotográfica, aliada a outros documentos, pode ser um complemento ao trato memorial dos acontecimentos, incentivando o poder evocatório da imaginação. “A imagem permite-nos aceder à dimensão teatral do processo, à tonalidade das vozes. [...] Há um certo número de elementos que são inestimáveis na imagem e que o documento escrito não pode restituir” (WIEVIORKA apud DIDI-HUBERMAN, 2012, p.131).

Trazendo para este projeto, compreende-se o acesso à dimensão teatral como algo a ser representado mentalmente no processo da imaginação do visitante. A imagem permite a ele [visitante] incorporar a tonalidade das vozes. Entende-se esse incorporar como um suporte que ajuda a detalhar (tonalidade) o próprio acontecimento nas fotografias, por exemplo, a possível suposição dos estados das testemunhas (vozes) presentes nas imagens, através de um juízo dado pelo visitante que, por si só, poderia ativar o processo imaginativo do observador.

Os vestígios deixados pelas fotografias fazem parte da natureza da imagem-arquivo, que tem essa característica de captar a momentaneidade do acontecimento, ajudando a otimizar o que a escrita talvez não pudesse sozinha abranger. Mas não é apenas isso:

> O arquivo quebra as imagens preconcebidas”, escreve com razão Arlette Farge [...]. Por um lado, o arquivo desmembra a compreensão histórica em virtude do seu aspecto de “fragmentos” ou de “vestígio bruto de vidas que de modo nenhum exigiam ser assim contadas”. Por outro lado, “abre-se brutalmente a um mundo desconhecido”, liberta um “efeito de real” absolutamente imprevisível que nos fornece o “esboço vivo” da interpretação a reconstruir. (FARGE apud DIDI-HUBERMAN, 2012, p.130).

O “efeito de real” seria o efeito do indício que o arquivo pode nos oferecer. Mas a questão não é apenas descrever o acontecimento e tampouco apenas provar sua existência no tempo, cabendo a possibilidade de construção de uma interpretação construtiva da imagem pelo visitante, ao reconstruir, mentalmente, o que o arquivo deixou como resquício do ocorrido. Isto pode ser considerado como um exercício de imaginação.

Trazendo essa perspectiva ao projeto, a ideia de “esboço vivo da interpretação a reconstruir” (FARGE apud DIDI-HUBERMAN, 2012, p.130) pode ser entendido como uma fonte que otimizaria a compreensão da imagem e seu conjunto de indícios introduzidos pelo contato visual com a fotografia. Desta forma, o sujeito interpreta e constrói sua própria consciência sobre cada cerimônia solene e, consequentemente, produz um dado conceito (opinião) sobre o MPMA.

Nessa acepção, opta-se pela orientação do pensamento de Didi-Huberman (2012), que dá poder de reflexão por meio da imagem (a imagem com imaginação), em contraponto aos estudos cartesianos sobre imagem e pensamento, que afirmam que a imagem (coisa) é insuficiente para dar origem à consciência de algo; que a imagem (conteúdo sensível) é simulacro.

Em contraponto à ideia de que o arquivo de imagem é só “imagem sem imaginação” e não traz verdade (LANZMANN apud DIDI-HUBERMAN, 2012, p. 122), reitera-se que este projeto não pretende defender a imagem (conteúdo sensível) como algo apenas indispensável para o entendimento no processo de imaginação, mas como um caminho facilitador desse processo, apoiando-se no argumento de Didi-Huberman (2012, p. 146) de “que o próprio exercício do intelecto deve ser acompanhado por uma imagem”. Ou seja, o processo de “*ver* melhor, *ler* melhor [...] nos permitem imaginar melhor aquilo de que os relatos, constantemente, procuram fazer a descrição do impossível?” (DIDI-HUBERMAN, 2012, p.145, grifo do autor).

O que mais se aproxima do que se considera como apropriado ao se pensar sobre as imagens das cerimônias solenes do MPMA é aproximar-se do ato de concretizar a ideia de imagem (fotografia) que possibilita imaginação (entendimento e significação), sem desconsiderar a ideia de imagem como simulacro. Assim, o visitante que não vivenciou essas cerimônias solenes, ao se deparar com as fotografias acompanhadas por pequenos

textos informativos, possa ter uma “fruição imaginativa” mais assertiva do que significou o evento histórico devido sua limitação como plateia que “quase-observa o ato”, e que observa tal ato concedido pelo fragmento da realidade gravado por outrem, como nos lembra Kossoy (2014).

Sobre a relação entre imagem e pensamento, necessária ao *ato de imaginar*, valem as seguintes questões de Didi-Huberman (2012, p. 145):

> Será preciso repetir que a imagem não é nem *nada*, nem *tudo*? E que, não sendo nada de absoluto, não deixa de ser essa impureza necessária ao saber, à memória e até ao pensamento em geral? “Para saber, é preciso imaginar-se” [...].

Sob essa perspectiva, resgatar fotografias a fim de construir imaginação, é uma alternativa interessante para um projeto experimental que busca suplementar a construção de memória institucional do MPMA e, a partir dela [memória], busca uma identificação social da Instituição. Acompanhando a lógica de Sartre (2008 [1940]): é pensar o MPMA e suas cerimônias solenes existindo em imagens; a *existência em imagem*, formando o primeiro plano da memória institucional.

Mas, a existência em imagem é “lacunar e frágil”. E por isso mesmo, aproveita-se dela. É uma “quase-observação”, como expõe Didi-Huberman, que se tornará “interpretação ou ‘leitura’, no sentido de Walter Benjamin, quando forem convocados todos os elementos do saber [...] suscetíveis de serem reunidos pela “imaginação” numa espécie de montagem ou de puzzle [...]” (2012, p.148). É o momento em que o visitante do “Memorial do Ministério Público do Maranhão”, que não vivenciou as cerimônias solenes, construirá a interpretação sobre as solenidades e sobre dado momento histórico do MPMA, provocando entendimento e significação próprios sobre a Instituição.

Este visitante, desprovido de memória vivida, será o sujeito da imaginação (entendimento e significação), por meio da observação de fotografias expostas em um memorial. Mas, o que é preciso para que uma pessoa, sem ter vivenciado um evento histórico, possa imaginá-lo por meio de fotografias? O que é necessário ao *ato de imaginar*?

Boris Kossoy (2014, p. 154), em sua obra “Fotografia e História”, nos dá algumas pistas. Ele argumenta:

> O valor e o alcance dos documentos, bem como sua viável interpretação, estão na razão direta de quem consegue – em função de sua bagagem cultural, sensibilidade, experiência humana e profissional – formular-lhes perguntas adequadas e inteligentes.

Por essa perspectiva, pensar um projeto que vise o *ato de imaginar* por meio da fotografia, significa levar em consideração a cultura pessoal do visitante. Significa que ele [o visitante] poderá utilizar uma estrutura de pensamento própria, suas afinidades psicológicas que o permitirão imaginar, sentir, compreender a cena, as ideias ali contidas e os comportamentos das pessoas do passado. Se por um lado a fotografia é lacunar, é essa mesma característica que possibilitará ao visitante compor seu próprio entendimento e dar um sentido particular ao que é exposto. Contudo, precisa-se complementar o processo de significação e de diferenciação da Instituição através do *ato de rememorar.*

Fotografia na produção de rememoração

A fotografia produz também o *ato de rememorar*. Este é o segundo argumento. Diferente do *ato de imaginar*, que leva o sujeito a entender situações específicas, historicamente distantes e politicamente distintas de situações do presente, o *ato de rememorar* é o contato com o *índice* do evento histórico específico que faz o sujeito retornar a uma história vivenciada, mas que caoticamente tornou-se memória ou tornou-se uma falsa memória. Segundo Huyssen (2000, p. 14), o ato de relembrar é “fazer o passado presente”; um movimento típico da sociedade ocidental.

A imagem (fotografia) qualifica-se em um memorial como um dos índices que pode, neste trabalho, provocar: a) o resgate da lembrança de dada vivência; b) o preenchimento das lacunas da memória vivida; e c) o combate ao esquecimento de dado evento histórico de uma instituição. Nesse caso, a fotografia fará parte da cultura de memória do MPMA. Ela é o ponto de conexão entre a memória individual vivida e a identidade social da Instituição.

Para Huyssen (2000), o ato de relembrar é o ato de desencobrir a memória escondida. Nas entrelinhas, também pode ser uma estratégia de construir uma “memória consensual” coletiva sobre o MPMA e uma estratégia de sobrevivência social. Para esse

autor, o ato de lembrar é também um ato de preenchimento de lacunas. Lacunas de uma memória vivida que teima em esquecer os detalhes, pois embutido no ato de relembrar há o ato de esquecer.

Fomentar o *ato de rememorar* encobre nossa preocupação com a amnésia, a apatia ou o embotamento da percepção (HUYSSEN, 2000, p. 18) e, por consequência, com a falta de consciência histórica do MPMA. Mas que tipo de rememoração se quer provocar?

Se para Huyssen (2000, p. 36) "a sociedade precisa de ancoragem temporal", as instituições públicas, na acepção deste trabalho, também precisam. Essa ancoragem temporal pode ser feita por meio da prática produtiva de memória que, para Huyssen (2000, p. 35) reside na "rememoração produtiva". Isso afeta a percepção da instituição em dado tempo e em dada sociedade.

> A memória vivida é ativa, viva, incorporada no social – isto é, em indivíduos, famílias, grupos, nações e regiões. Estas são as memórias necessárias para construir futuros locais diferenciados num mundo global (HUYSSEN, 2000, p.36-37).

Dito de outra forma, a memória é antes um fenômeno coletivo e social, antes mesmo de ser entendida como individual. O *ato de rememorar* é individual e coletivo. Nele contém o resgate tanto da memória individual quanto da memória coletiva.

> Memória individual são os acontecimentos vivenciados pelo indivíduo, pela pessoa, Memória coletiva são os acontecimentos vivenciados pelo grupo ao qual a pessoa pertence, pela comunidade a qual ela está inserida, são os acontecimentos *vividos por tabela* (POLLAK apud FELIZARDO; SAMAIN, 2007, p. 214, grifo do autor).

Portanto, o projeto poderá provocar a lembrança de um indivíduo que participou de qualquer cerimônia solene do MPMA, como poderá provocar a lembrança do grupo de servidores que vivenciaram todo o processo de planejamento, efetivação e avaliação dessas mesmas cerimônias. É por meio da fotografia que os dois atos se constituirão.

Considerações Finais

Considera-se que a problematização construída é um dos níveis da estratégia metodológica de desenvolvimento do projeto: o nível teórico[5] (LOPES, 2010). A partir desse nível, pôde-se pensar nos níveis metódico e técnico do projeto, entendendo que para produzir os atos de imaginar e de rememorar, por meio da exposição de fotografias, é preciso fazer uma pesquisa documental baseada neste raciocínio. Nesse sentido, imaginação e rememoração tornou-se objeto de reflexão e a fotografia tornou-se o objeto empírico do projeto e o suporte à representação simbólica do MPMA. Desta forma, importa sustentar as análises iconográfica[6] e a interpretação iconológica[7] das fotografias (pesquisa documental) e o resultado dessas, por conseguinte, sustentaram a escolha de 18 em um universo de 4.704 fotografias (ou imagens-arquivo). As escolhidas tinham o maior potencial de produzir imaginação e rememoração no público interno e no público visitante do Memorial do MPMA.

Esta reflexão também embasou a escolha da estratégia de exposição das fotografias. Primeiro a escolha da *mídia técnica*[8], depois a forma de apresentação e de interação. A questão era: qual a melhor mídia técnica, dentre as existentes no MPMA, para facilitar o ato de imaginar e de rememorar? Depois: como estruturar o conteúdo?

Como o projeto precisa manter-se com orçamento baixo, a melhor opção de *mídia técnica* foi a utilização das telas de um totem digital do próprio MPMA. Como o objetivo do projeto é estimular dois processos cognitivos – o ato de imaginar e o ato de rememorar – no indivíduo que tenha contato com as imagens (interagentes), por meio da mídia técnica disponível na instituição, sugere-se que é possível fazê-lo por meio de uma *interação reativa* (PRIMO, 2000 e 2003) que possibilitará o acesso às fotografias por meio da manipulação de dois botões e do sensor esférico do totem.

---

[5] Lugar de formulação sistemática dos conceitos e da reflexão.
[6] Análise sobre os elementos de identidade da fotografia (quem foi o fotográfo, tempo, espaço, assunto, e tecnologia empregada (KOSSOY, 2014, p. 106).
[7] O significado da imagem (KOSSOY, 2014, p. 113-137).
[8] Mídia técnica é um conceito do pesquisador e professor sueco Lars Elleström. Para ele, "mídias técnicas são dispositivos materiais que possibilitam a manifestação física dos produtos de mídia no mundo. Eles são elementos que têm a capacidade de exibir produtos de mídia e torná-los disponíveis para os sentidos do preceptor; eles distribuem as configurações sensoriais" (ELLESTRÖM, 2017, 37). Aqui, pôde-se contar com um totem digital do próprio MPMA que opera por meio do sistema *Ubuntu*.

O conteúdo do totem será composto de uma sequência de fotografias de cerimônias solenes de diferentes momentos históricos do MPMA, chamando-se a atenção do observador-visitante para alguns elementos nelas contidos.

Para quem está visualizando as imagens no totem, construindo o processo imaginativo, poderá ter uma “fruição imaginativa” mais assertiva do que significou o evento histórico, produzido entendimento a mais sobre o MPMA e significação da Instituição. Para quem está visualizando as imagens, construindo seu processo rememorativo, poderá resgatar lembrança específica da vivência no evento, preenchendo possíveis lacunas da memória individual vivida. Os dois processos cognitivos poderão legitimar a retórica dos discursos de memória, auxiliando no combate ao esquecimento do evento histórico.

Ainda falando do conteúdo do totem, esta reflexão ainda poderá orientar a adequação aos códigos compositivos da imagem (SOUSA, 2001) como, por exemplo, o enquadramento, os planos fotográficos e a composição de imagem.

Outra contribuição possível é em relação à escolha dos critérios de avaliação da apresentação das fotografias no totem digital, tentando perceber pela resposta do observador-visitante: a) sobre o ato de imaginar: sua fruição imaginativa e se ele estabelece uma relação entre a cena apresentada e a identidade da instituição; b) sobre o ato de rememorar: o resgate da lembrança de sua vivência; o preenchimento das lacunas da sua memória vivida; e se ele estabelece uma relação entre a memória individual vivida e a identidade social da Instituição.

Se de um lado do processo existe um complexo trabalho técnico, do outro existe a cultura pessoal do preceptor ou observador-visitante, assim como sua estrutura de pensamento, afinidades psicológicas e outras operações subjetivas bem mais complexas. Os dois lados possibilitará ao observador-visitante compor seu próprio entendimento e dar um sentido particular ao que é exposto e ao MPMA.

Referências

DIDI-HUBERMAN, Georges. **Imagens, apesar de tudo**. Lisboa: KKYM – Proymago. 2012.

ELLESTRÖM, Lars. .**Midialidade**: ensaios sobre comunicação, semiótica e intermidialidade. Porto Alegra: EDIPUCRS, 2017.

FELIZARDO, Adair; SAMAIN, Etienne. **A fotografia como objeto e recurso de memória**. Discursos fotográficos. Londrina: v.3, p.205-220, 2007.

HUYSSEN, Andreas. **Seduzidos pela memória**: arquitetura, monumentos, mídia. – 2. ed.- Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

JERONIMO, Luciana Saraiva de Oliveira. **Comunicação e memória institucional de instituições públicas**. 7 abr. de 2017. Slide de Aula.

KOSSOY, Boris. **Fotografia & História**. - 5.ed.- São Paulo: Ateliê Editorial, 2014.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Pesquisa em comunicação**. 10 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

MARICATO, Adriano. História e memória. In MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

PRIMO, Alex. Proposta de uma abordagem sistêmico-relacional para o estudo da interação mediada por computador. In: **Interação mediada por computador***:* a comunicação e a educação a distância segundo uma perspectiva sistêmico-relacional. 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Informática na Educação) – Curso de Pós-Graduação em Informática na Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

_____. **Interação mútua e reativa**: uma proposta de estudo. Revista da Famecos, n. 12, p. 81-92, jun.2000.

RANCIÈRE, Jacques. **O destino das imagens**; tradução: Mônica Costa Netto; organização: Tadeu Capistrano. – Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

RUÃO, Teresa. Identidade organizacional, gestão e simbolismo. IN: COSTA, João; PORTUGAL, Miguel Nuno; CAETANO, Joaquim (Orgs). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: desafios de globalização: Relações públicas estratégicas, teorias e áreas temáticas. Lisboa: Escolar Editora. p.89-130. 2015

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de jornalismo impresso**. Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2001.

O DISCURSO DA DIVERSIDADE EM CAMPANHAS DO DIA DOS NAMORADOS NO BRASIL

Fiorenza Zandonade Carnielli[1]
Denise Avancini Alves[2]
Shayane Machado dos Santos[3]
Fernanda Andricópulo Noschang[4]

Resumo

O artigo analisa a apropriação da diversidade como discurso em campanhas comerciais de Dia dos Namorados veiculadas no Brasil em 2017, problematizando como as marcas se inserem na discussão pública e/ou se projetam mercadologicamente a partir de um tema de interesse público. A diversidade sexual e de gênero é um tema situado na esfera dos direitos humanos, que acentua a diferença, valor fundamental sobre o qual se baseia o funcionamento do espaço público. É nessa disputa por visibilidade que se localizam campanhas comerciais que exploraram as relações homoafetivas para simbolizar seu discurso institucional e comercial. As marcas acionam tema de interesse público como fator de segmentação de público, incorporando a diversidade no seu argumento de venda e de imagem; um tensionamento permanente entre interesses públicos e privados.

Palavras Chave: Diversidade; Interesse Público e Privado; Campanhas.

Tema Central

Temas de interesse público têm sido comumente apropriados pelo entretenimento e pela mídia, repercutidos e reificados através dela. No escopo da televonela, estudos apontam para a validade da inserção do merchandising social (ALVES, 2015) como uma prática de atração de audiência e de promoção da imagem de emissoras, além dar luz e visibilidade a temas que abordam situações de vulnerabilidade social. Outros estudos

[1] Fiorenza Zandonade Carnielli. Professora na Universidade de Caxias do Sul. Doutoranda em Comunicação pelo PPGCOM/UFRGS. E-mail: fiorenzazc@gmail.com
[2] Denise Avancini Alves. Professora Adjunta na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.
[3] Shayane Machado dos Santos. Graduanda em Relações Públicas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. E-mail: smachadoss@hotmail.com
[4] Fernanda Andricópulo Noschang. Graduanda em Relações Públicas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. E-mail: nanda.noschang@hotmail.com

(SILVA, 2015) se endereçaram para a potencialidade de uma campanha publicitária se tornar um acontecimento e reverberar no cenário social e midiático[5]. Na esteira de tal contexto, o presente artigo discute a apropriação da diversidade como discurso em campanhas comerciais de Dia dos Namorados veiculadas no Brasil em 2017, problematizando como as marcas se inserem na discussão pública e/ou se projetam mercadologicamente a partir de um tema de interesse público.

Nesse sentido, entende-se a diversidade sexual e de gênero como tema de interesse público, situado na esfera dos direitos humanos; tema que vem ganhando espaço na agenda midiática e social. Produtos melodramáticos têm incorporado em suas narrativas tal questão (como recentemente, a Força do Querer, última novela das 21h da Rede Globo) ou programas de cunho mais documental, como Liberdade de Gênero (canal GNT). Não à margem desse contexto, empresas de departamento têm utilizado, de forma explícita ou não, a inclusão de cenas e linguagens da diversidade sexual em campanhas promocionais, emprestando o apelo de amplitude social à identidade da marca, numa contínua busca por visibilidade e credibilidade.

De forma específica, em celebração ao dia dos namorados, comemorado no Brasil no dia 12 de junho, agências de publicidade têm veiculado campanhas que, "além de dar dicas de produtos para presentear os parceiros na data criada para celebrar a paixão, a publicidade, assim como as novelas, filmes e outros produtos de entretenimento, vem tendo a função de redefinir ao público os conceitos de casais e de diversidade de relações amorosas", conforme indicado na revista Meio e Mensagem[6]. Nesses casos, campanhas exploraram as relações homoafetivas para simbolizar seu discurso institucional e comercial na data comemorativa. Tal estratégia quebra a lógica comercial até então observada e protagonizada por casais heterossexuais, sendo que, neste ano, as agências foram pautadas para "mostrar diferentes formas de amor, sem espaço para preconceitos", afirma Thaís Monteiro, na matéria da Meio e Mensagem.

Nesse contexto, os objetivos do presente artigo se endereçam em refletir sobre a

[5] Campanha 'Casais', de O Boticário de 2015. (SILVA, 2016).

[6] Diversidade protagoniza campanhas de Namorados - Marcas apresentam casais de todos os sexos e idades nas campanhas em homenagem à data, por Thaís Monteiro, matéria publicada em 9 de junho de 2017, às 10h39. Disponível em <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/06/09/diversidade-protagoniza-campanhas- de-namorados.html>. Acesso em 24 de outubro de 2017.

apropriação da diversidade sexual como discurso em campanhas comerciais de Dia dos Namorados veiculadas no Brasil (2017) e problematizar como as marcas se inserem na discussão pública e se projetam mercadologicamente a partir de um tema de interesse público.

Do tensionamento permanente entre público e privado

O tema da diversidade sexual e de gênero acentua a diferença, valor fundamental sobre o qual se baseia o funcionamento do espaço público. Arendt (2014) destaca que a experiência da alteridade, essencial para a percepção da realidade do mundo, dá-se no e é constitutiva do espaço público. Na lógica da visibilidade, o termo público denota também "que tudo que vem a público pode ser visto e ouvido por todos e tem a maior divulgação possível" (ARENDT, 2001, p. 59). Dissonante ao espaço sombrio da intimidade privada, o público constituiria o lugar iluminado que confere um caráter de realidade. Ao acionar temas do espaço privado, as campanhas institucionalizam sua identidade associando sua marca ao tema em si, promovendo sua visibilidade num espaço possível de debate.

Arendt (2001) diz que a distinção entre os dois domínios (público/privado) tornou- se obscurecida com o surgimento do social, esfera que irrompe na era moderna a partir do desenvolvimento capitalista, da formação dos estados nacionais e da eclosão das sociedades de massa. Nesse sentido, ao longo do tempo, a definição de espaço público passa por mudanças, trazendo consequências sociais, sobretudo num contexto de fortalecimento do capitalismo.

Na dinâmica interacional dos sujeitos individuais e coletivos (como as organizações mais diversas) nesse espaço, os sentidos públicos são construídos em tensionamento aos sentidos privados. Bobbio (2012) indica a ocorrência de dois processos paralelos: a *publicização do privado* e a *privatização do público*, que não são incompatíveis e se complementam.

> O primeiro [publicização do privado] reflete o processo de subordinação dos interesses do privado aos interesses da coletividade representada pelo Estado que invade e engloba progressivamente a sociedade civil; o segundo [privatização do público] representa a revanche dos interesses privados através da formação dos grandes grupos que se servem dos aparatos públicos para o alcance dos pr prios objetivos (BOBBIO, 2003, p. 27).

Esses dois movimentos, de acentuação do privado e de acentuação do público, se

fazem perceber através dos discursos de diferentes atores que buscam visibilidade e credibilidade (qualidades públicas) a seus interesses particulares. Ou, dizendo em outras palavras, idealmente, para que interesses privados tenham lugar no espaço público, devem ser revestidos do interesse público – sendo deslocados, confrontados e confirmados por outros interesses privados, portanto.

Essa disputa discursiva do espaço público – desencadeada em torno de temas públicos – se dá através da comunicação pública, entendida como *medium* por excelência de cidadania (ESTEVES, 2011). Em termos ideais, a comunicação pública equivale ao debate argumentativo entre cidadãos, pautada pelos critérios de publicidade, crítica e debate (HABERMAS, 2003). Em termos práticos, no tensionamento permanente entre interesses públicos e privados, atuará como qualificadora da democracia. “O interesse público é a marca retórica dos discursos e das práticas das democracias, embora a sociedade possa ser alijada das decisões sobre temas de interesse público” (WEBER, 2017, p. 26)

Portanto, é fundamental compreender que o debate de temas essenciais no espaço público se dá “a partir de perspectivas tão públicas quanto privadas” (WEBER, 2007, p. 25). Os autores aqui acionados indicam que não há purismo dicotômico possível entre público e privado (Arendt, 2001; Bobbio, 2003; ESTEVES, 2011, WEBER, 2007, 2017). Conforme indicado por Alves (2015), a adesão aos temas de interesse público, do ponto de vista mercadológico, tende a ser permanente. Os temas, ao serem incorporados pela marca, a humanizam, aproximam os atores sociais e estimulam a emoção, deixando para o *core business* uma dimensão da racionalidade.

O que sublinha a inquietação é o fato das marcas acionarem tema de interesse público como fator de segmentação de público, incorporando a diversidade no seu argumento de venda e de imagem. Portanto, o tensionamento permanente entre interesses públicos e privados se (re)estabelece.

Enfoque e metodologia de abordagem

Em termos de percurso, o presente estudo tem uma abordagem de cunho qualitativo, que busca entender, descrever, explicar os fenômenos sociais de modos diferentes:

analisando experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo e investigando documentos (textos, imagens, filmes ou músicas) ou traços semelhantes de experiências e integrações (FLICK, 2009). O presente artigo analisa o discurso de campanhas publicitárias de marcas de departamento, do segmento vestuário, com atuação em âmbito regional, nacional e/ou internacional, procurando manter a linearidade de oferta de produto do perfil do segmento estudado em questão.

O mapeamento se deu com base nas campanhas de Dia dos Namorados de 2017, e a busca das informações comportou o levantamento das campanhas em formato audiovisual disponíveis no Youtube, seguidas das manifestações sobre tais campanhas nas redes sociais dessas marcas, observando sua repercussão de projeção ou críticas derivadas do discurso das campanhas. Portanto, a ênfase recai na análise das campanhas e da inserção de tema de interesse público num espaço mercadológico, e amplifica a reflexão observando a repercussão dessas marcas no ambiente digital, possível de interação e edição do discurso da organização nesses espaços de comunicação de mão dupla. As marcas mapeadas foram: Renner, C&A, YouCom, Riachuelo, Hering, Gang e Luigi Bertolli.

A **Renner**, rede de lojas de roupas e acessórios com presença nacional e no Uruguai, destacou em suas campanhas casais lésbicos. O vídeo de 1 minuto, em preto e branco, inicia com um casal de garotas e tem como mote “Online a gente não percebe como é bom estar in Love”. A campanha, no Youtube, apresenta mais de 13 mil visualizações, 189 likes e 60 unlikes (vide Figura 1).

Luciane Franciscone, gerente de marketing da Lojas Renner, explica que a Renner

> se propõe a ser a marca cúmplice da mulher moderna e olhando a evolução do comportamento dessas mulheres e de seus relacionamentos, este filme retrata o momento em que vivemos.” (...) “Ser cúmplice é continuar respeitando as diversidades de escolhas e dar um passo além, ao empoderar as mulheres para que sejam fiéis aos seus anseios e desejos. A campanha do Dia dos Namorados, ao incluir um casal feminino, busca exatamente isso: acompanhar as mudanças comportamentais das mulheres e empoderá-las” (entrevista de Luciane Franciscone para o Estadão[7]).

[7] Para celebrar o Dia dos Namorados, marcas apostam em campanhas voltadas à diversidade. Por Adriana Del Ré, matéria publicada em 12/06/2017, às 11h36. Disponível em http://emais.estadao.com.br/blogs/familia-plural/para-celebrar-o-dia-dos-namorados-marcas-apostam-em- campanhas-voltadas-a-diversidade/; Acesso em 24 de outubro de 2017.

Luciane ressalta que a abordagem da diversidade sempre esteve presente no direcionamento da comunicação da marca, por meio do slogan “Você tem seu estilo, a Renner tem todos”.

Figura 1 – Print da campanha Dia dos Namorados Renner 2017



Fonte: Youtube, 2017.

Quanto à reação do público em relação à campanha, veiculada na TV e nas redes sociais, Luciane afirma que “tem tido resultados bem positivos com a campanha. O filme já registrou mais de 47 milhões de pessoas alcançadas no Facebook e temos recebido muitos elogios, destacando a beleza e delicadeza com que a diversidade é abordada”. Por outro lado, lidar com críticas é necessário quando se apresenta um canal de duas mãos (Grunig). O público se manifesta abertamente, trazendo ora discursos de intolerância e/ou preconceito nas redes sociais ou críticas no intuito de sugerir novos enfoques para a marca. No que se refere ao primeiro caso, Luciana reforça na mesma entrevista ao Estadão que “a Renner respeita a diversidade de opiniões, mas, nestes casos, pontuamos os valores da marca, registrando que a Renner repudia qualquer tipo de preconceito.”

Figura 2 – Prints dos comentários sobre a campanha Dia dos Namorados Renner 2017



Fonte: Facebook Renner, 2017.

A aderência positiva ao tema da campanha pode ser pelo tratamento da imagem e na sutileza da mensagem, correspondendo ao padrão heteronormativo da representação homossexual na ficção televisiva. Segundo Oliveira (2016, p.100), “este padrão mostra os homossexuais com gosto refinado, bem sucedidos, inteligentes, bonitos, assexuados – pois suas demonstrações de afeto resumem-se apenas a carícias – também segue a lógica da narrativa da revelação”.

A **C&A**, empresa multinacional que está entre as maiores cadeias de varejo do mundo, apresentou sua campanha de Dia dos Namorados 2017 com o mote “para quem ama amar”. No vídeo e nas peças veiculadas em suas redes sociais apenas casais heterossexuais são representados. (vide Figura 3)

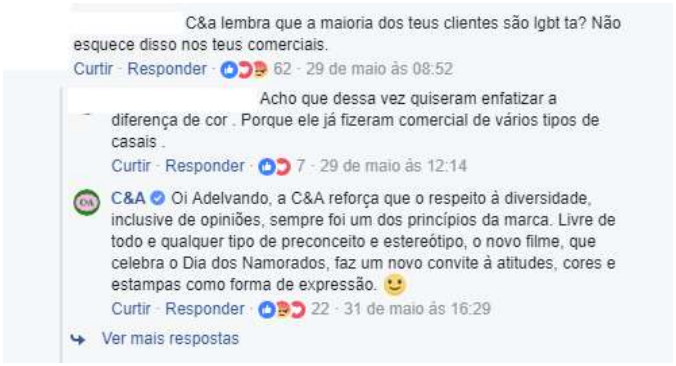
Figura 3 – Print postagem no Facebook Dia dos Namorados C&A 2017

Fonte: Facebook C&A, 2017



O fato foi observado e apontado pelo público nas redes sociais da empresa (como mostra a Figura 4 a seguir) e comparado à campanha do ano anterior.

Figura 4 – Print comentários da postagem no Facebook Dia dos Namorados C&A 2017



Fonte: Facebook C&A, 2017

Em 2016, para essa mesma data, a C&A explorou o mote #diadosmisturados, defendendo o conceito de roupas sem gênero. Em 2016, a ação teve muita repercussão especialmente após a crítica da cantora gospel Ana Paula Valadão[8], frente a qual a C&A se posicionou em nota à imprensa, como informou o site Ego de O Globo:

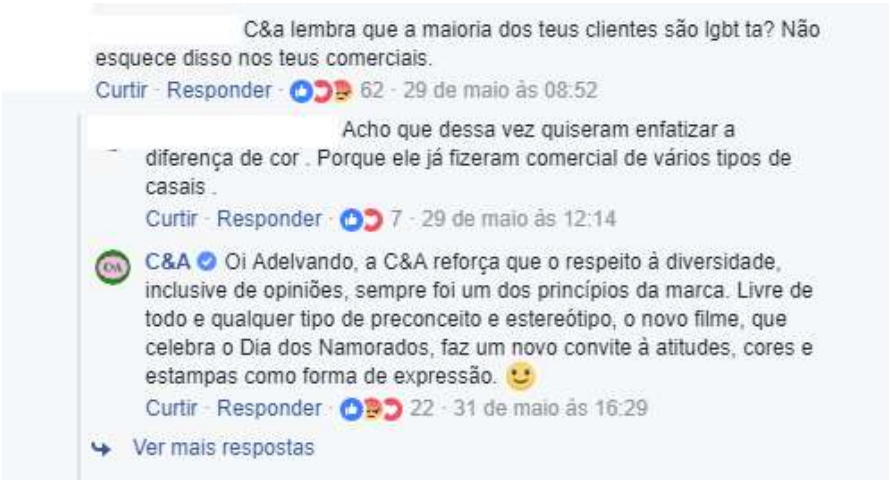
> A nova campanha da C&A, 'Dia dos Misturados', tem como tema principal a celebração do amor e dá continuidade à nova visão da C&A sobre a Moda, lançada em março com a campanha Misture, ouse e divirta-se. Livre de todo e qualquer tipo de preconceito e estereótipo, o novo filme, que celebra o Dia dos Namorados, faz um novo convite à mistura de atitudes, cores e estampas como forma de expressão. A C&A reforça que o respeito à diversidade, inclusive de opiniões, sempre foi um dos princípios da marca.[9] (grifo nosso).

Nota-se que, quando interpelada pelo público em suas redes sociais em 2017, a marca traz a mesma posição de convite à diversidade e defesa da liberdade de opinião (reproduzindo o mesmo texto grifado anteriormente, inclusive). E, como evidencia a repetição de respostas (Figura 5, a seguir), a organização mostra-se presa a uma forma padrão de discurso fechado ao diálogo com o público.

[8] Conforme notícia publicada por Ego/O Globo, disponível em: http://ego.globo.com/famosos/noticia/2016/05/ana-paula-valadao-pede-boicote-loja-por-campanha-sem- generos.html

[9] Disponível em: http://ego.globo.com/famosos/noticia/2016/05/ana-paula-valadao-pede-boicote-loja-por-campanha-sem-generos.html

Figura 5 – Print comentários da postagem no Facebook Dia dos Namorados C&A 2017



Fonte: Facebook C&A, 2017

Nesse sentido, a organização não constrói uma conversa capaz de alinhavar os sentidos de seus posicionamentos ao longo do tempo. Mostra-se mais preocupada em defender-se pontualmente das críticas com uma resposta padrão. Ou seja, a marca não evidencia interesse no debate sobre o tema da diversidade que ela mesma coloca em questão – esse não parece ser um problema ou uma causa identificada à empresa. Ao contrário, o tema é mercadologicamente inserido ou retirado de seu posicionamento, enquanto serve para fins comerciais.

O movimento da C&A é para a venda e não se combina com a abertura para o debate. Por sua vez, a postura da Renner, como visto anteriormente, é mais acolhedora aos comentários do público, com respostas mais personalizadas, embora claramente alinhadas.

A **Riachuelo**, outra empresa brasileira de departamentos presente em todo o país, apresentou sua campanha de Dia dos Namorados, em fins de maio de 2017 a partir do mote Loucos de amor, como mostra a figura a seguir.

Figura 6 – Print da campanha Dia dos Namorados Riachuelo 2017



Fonte: Youtube, 2017

O vídeo mostra uma série de casais se encontrando e trocando carinhos e todos eles são heterossexuais. O fato foi observado e comentado (positivamente e negativamente) pelo público nas redes sociais da marca, que não chegou a responder a qualquer comentário (Figura 7).

Figura 7 – Print da campanha Dia dos Namorados Riachuelo 2017



Fonte: Facebook Riachuelo , 2017

Mas a Riachuelo lança, no dia 12 de junho de 2017, um novo vídeo em que há a representação de casais homosexuais e heterosexuais (Figura 8). O texto do vídeo defende a diversidade, embora a palavra não apareça, com frases como “Respeite as escolhas de quem ama” e “Escolha seu jeito. Seja você. Seja feliz”.

Figura 8 – Print da campanha Dia dos Namorados Riachuelo 2017

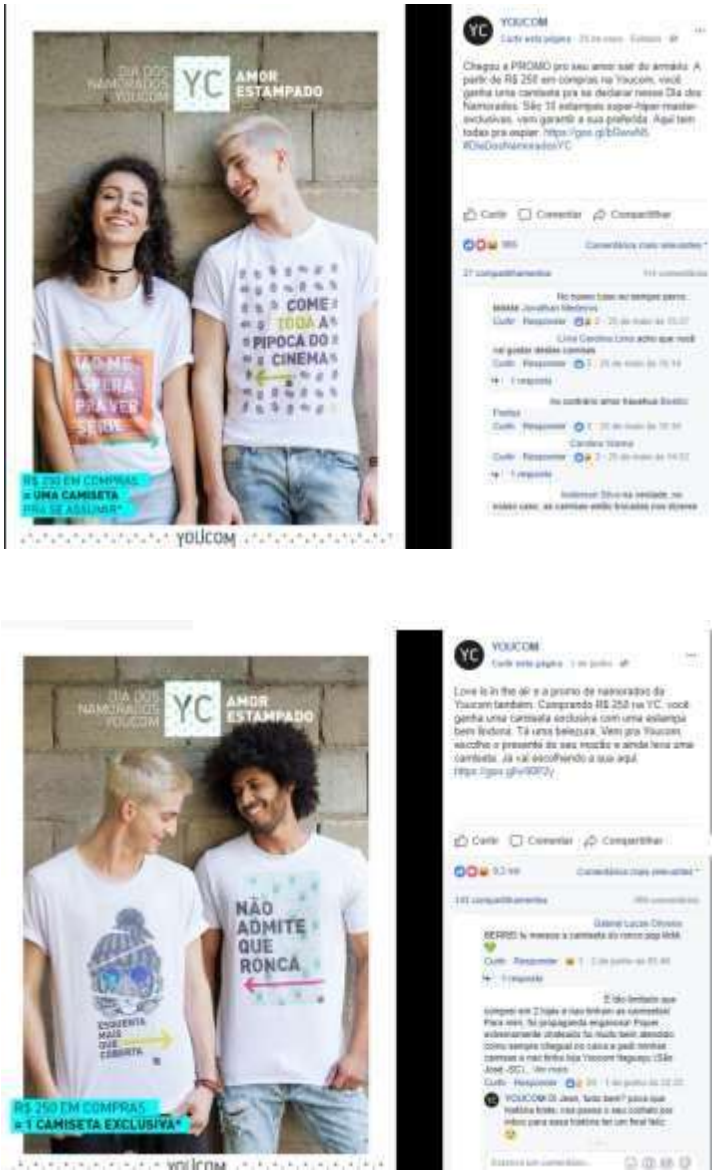


Fonte: Youtube, 2017

Embora esse segundo vídeo, pela ordem cronológica, possa indicar uma resposta da empresa às críticas anteriores, novamente a empresa não responde a qualquer comentário. No acervo de releases da marca em seu site também não há nota sobre o tema. De fato, a marca se silencia diante das manifestações do seu público, o que é uma postura completamente contraditória para as redes sociais digitais, marcadas pelas possibilidades de trocas com o público. A exemplo da C&A, mostra-se fechada ao debate sobre a diversidade que ela mesma escolhe (estrategicamente) pautar. Embora o tema seja excluído ou inlcuído em suas peças publicitárias, essa escolha da marca não enseja qualquer abertura para a sua discussão. Novamente trata-se de apropriação e não problematização de uma questão de relevância pública.

A **Youcom**, a quarta marca de moda feminina e masculina em análise aqui, assume um posicionamento mais restrito, focado num público mais jovem do que as marcas anteriores. Para o Dia dos Namorados, apresentou uma campanha com representação de casais hetero e homosexuais (como mostra a Figura 9, a seguir).

Figura 9 – Prints da campanha Dia dos Namorados Youcom 2017



Fonte: Facebook Youcom, 2017.

Talvez pela menor visibilidade alcançada, já que a Youcom não tem inserção de publicidade em TV, os comentários em reprovação praticamente não aparecem nas postagens. Também há elogios e comparações com marcas como a Riachuelo. No entanto, há pouca interação da marca, que se limita a responder com emojis ou memes, não apresentando um texto em que se posicione favoravelmente à diversiade, em confirmação às escolhas de imagens para seus posts.

Na campanha para o Dia dos Namorados da **Gang**, outra marca identificada ao público jovem e adolescente, há apenas o uso de imagens de casais heterosexuais. Nas postagens iniciadas em fins de maio, a única exceção é o post do dia 12 de junho, sem fotos de casais, mas com representação icônica da diversidade (Figura 10, a seguir).

Figura 10 – Print da campanha Dia dos Namorados Gang 2017



Fonte: Facebook Gang, 2017.

Como no caso da Youcom, a Gang é uma marca sem inserção nas grandes mídias e que se destina a um nicho de mercado mais específico. Assim, as críticas do público são poucas e há alguns elogios ao post que representa a diversidade. Também aqui a interação com o público é restrita, apenas com emojis.

Nos casos de **Hering** e **Luigi Bertolli** não há inclusão da diversidade nas campanhas promovidas pelas marcas para o Dia dos Namorados em 2017. Nas duas marcas apenas casais heterosexuais protagonizam as peças de comunicação e o público apresenta poucas críticas nas redes sociais. Frente aos comentários do público, as duas marcas intergaem pouco, apenas com emojis e curtidas.

Principais resultados, reflexões e conclusões

A partir da análise das ações de comunicação das sete marcas para o Dia dos Namorados, pode-se dizer que há uma certa ficcionalização dessas marcas, pensadas "como uma questão de distribuição de lugares" (RANCIÈRE, 2005, p.17). Há, portanto, um contar de histórias por intermédio das campanhas, uma seleção de enquadramentos e olhares referentes à diversidade que oferecem repercussão ou imagem positiva à marca organizacional.

Entre as sete marcas há a inclusão do tema da diversidade em quatro delas: Renner, Riachuelo, Youcom e Gang. Entre as três marcas que não o fazem (C&A, Hering e Luigi Bertolli), encontramos cobranças evidentes do público apenas em relação à C&A, que se posiciona favoravelmente ao tema quando interpelada pelo público nos comentários, ainda que o faça com uma resposta padrão repetida várias vezes. Entre todas as marcas, Renner mostrou-se a mais receptiva à troca de comentários com os públicos, oferecendo respostas mais personalizadas tanto para comentários positivos quanto negativos.

A comunicação constitui, assim, uma realidade inerente a esse processo de construção de estratégia, sendo intrínsecas a ela as interações entre os atores. Sob o olhar da estratégia, Pérez (2012) percebe as organizações como sistemas complexos e assume uma visão da inovação emergente, do sujeito coletivo (a organização) que utiliza uma inteligência conectiva para produzir significados e entendimentos com seu entorno, num processo de negociação permanente. A estratégia, portanto, é um processo comunicacional que se consolida no seu fazer, na sua construção diante dos outros. É um fazer direcionado a determinados interesses, mas sempre tensionado e refeito por outros interesses (re)colocados pelo permanente convívio público, social, político e econômico.

Nesse sentido, é possível afirmar que as campanhas de ordem promocional do Dia dos Namorados 2017 das sete marcas aqui analisadas se filiam à manutenção da imagem institucional, tendo como ênfase não o debate público, mas o público que interessado no tema, captando consumidores ou a simpatia da audiência. Percebe-se uma postura estratégica pouco conectiva ou aberta à negociação dos sentidos com o público, de fato encarado como mercado consumidor. Apesar do tema eminetemente público eleito pelas marcas para suas campanhas, parece ser exclusivamente a potencia de consumo do

público o que é vislumbrado em detrimento dos aspectos de inclusão e cidadania necesariamente correlatos ao tema da diversidade sexual e de gênero. Essa contradição não passa despercebida do público, dotado de voz sobretudo no ambiente digital, que passa a apontar as inconsistências e os silenciamentos dos posicionamentos abrindo – ainda que de forma incipiente – um espaço de disputa de sentidos públicos sobre a diversidade.

Referências

ALVES, Denise Avancini. **Interesse público e o poder da telenovela**: merchandising social e repercussão do tráfico de pessoas em Salve Jorge. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2015.

ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

BOBBIO, Norberto. **Estado, Governo, Sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

ESTEVES, João Pissarra. **Sociologia da Comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

GOMES, Wilson**. Transformações da política na era da comunicação de massa**. São Paulo: Paulus, 2004.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança Estrutural da Esfera Pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

OLIVEIRA, José Aparecido. Publicidade e diversidade sexual na campanha 'Casais' do perfume Egeo de O Boticário. **Revista Tecer** - Belo Horizonte – vol. 9, nº 17, novembro de 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.15601/1983-7631/rt.v9n17p169-180

PÈREZ, Raphael. **Pensar La estrategia**: outra perspectiva. Buenos Aires: La Crujia,2012.

RANCIÈRE, Jacques. **A partilha do sensível**: estética e política. São Paulo: Editora 34, 2005.

SILVA, Terezinha. O acontecimento no contexto das organizações: a campanha "casais", os públicos e a imagem de O Boticário. **Revista Organicom**. Ano 13, n. 24, 1º sem. 2016.

WEBER, Maria Helena. Na Comunicação Pública, a captura do voto. **LOGOS27: Mídia e Democracia**. Rio de Janeiro, ano 14, p. 21-42, 2º semestre de 2007.

WEBER, Maria Helena. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. In: WEBER, Maria H; COELHO, Marja; LOCATELLI, Carlos (org). **Comunicação Pública e Política** – pesquisa e práticas. Florianópolis: Insular, 2017. P. 23- 56.

HUMOR E POLÍTICA NO CONTEXTO BRASILEIRO: O SENSACIONALISTA E SUAS NARRATIVAS NAS NUANCES DA COMUNICAÇÃO

Martha Romano[1]

Roberto Gondo Macedo[2]

Resumo

Sob a égide de efervescência política brasileira nos últimos anos, o humor ganhou espaço, principalmente nos portais eletrônicos e nas redes sociais. O cômico se transformou em uma importante ferramenta de comunicação e em uma arma poderosa de desconstrução de imagem. Contudo, a forma como os políticos são retratados pelos principais canais de humor na internet, sempre de maneira pejorativa e jocosa, traz a discussão se a comicidade contribui para que a população clame pelos seus direitos ou para que as pessoas desistam de lutar. Isto posto, o objetivo principal da pesquisa é analisar o uso do humor utilizado pela página no *Facebook* do Sensacionalista na cobertura dos fatos políticos.

Palavras-chave: Comunicação; Jornalismo Político; Humor; Sensacionalista.

.

Introdução

As Jornadas de Junho, série de manifestações ocorridas por todo o Brasil em 2013, levaram novamente a política para praticamente todas as rodas de conversa. Não se falava em outra coisa no País. Na época, cartazes com a frase “o gigante acordou” eram exibidos em diferentes cidades. Um ano depois, as eleições de 2014 para presidente da república afloraram ainda mais a discussão. A polarização entre PT e PSDB, representada por Dilma Rousseff e Aécio Neves, causou debates calorosos entre amigos e familiares que pensavam de maneira distinta.

[1] Jornalista e Pós-Graduada no MBA de Marketing Político e Eleitoral da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Atua como estrategista de comunicação política em ambientes digitais.
[2] Doutor em Comunicação Social e Pós-Doutor em Comunicação Política pela USP. Pesquisador e docente do Centro de Comunicação e Letras da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Docente do MBA em Marketing Político e Eleitoral ECA – USP. Coordenador do GP de Comunicação Pública, Política e Governamental – Abrapcorp.

Dilma saiu vencedora com uma diferença de pouco mais de três milhões de votos. Mas a felicidade da petista durou pouco e ela foi tirada do posto antes de completar dois anos do segundo mandato. Milhões de brasileiros foram às ruas comemorar e lamentar. Os defensores e detratores continuaram se engalfinhando.

Essa efervescência política produziu ferramentas para vários tipos de discurso. Desde os apaixonados, até os carregados de ódio e, é claro, o cômico também. Ainda mais se considerarmos tudo isso dentro do contexto de sites de redes sociais, em especial, o Facebook.

O objeto de pesquisa deste artigo está centrado no uso do humor na divulgação dos acontecimentos políticos brasileiros. A união entre humor e política não é nada recente e foi bastante utilizada na Revolução Francesa, no século XVIII. Mas ela ganha uma roupagem diferente quando inseridas no ambiente digital. Os principais autores que vão fundamentar este trabalho são Bakhtin, Bergson, Jenkins e Adorno, entre outros.

Palavra, ideologia e discurso persuasivo

Para Bakhtin (2014), a ideologia está inserida em diferentes campos como a arte, a filosofia, a ciência, religião, ética, política. A partir disso, ele contesta a ideia de que a ideologia é um mero fenômeno de consciência e vai além ao dizer que a ideologia e o signo possuem uma relação de interdependência. Um não existe sem o outro. Segundo Bakhtin, o signo é toda mensagem inserida em um contexto social e, consequentemente, em um terreno ideológico, que responde a um diálogo, sendo parte constitutiva de uma relação onde haja interação social.

Desta forma, o produto ideológico, necessariamente, possui um significado e remete a algo exterior, que seria um signo. Como exemplo, Bakhtin fala sobre o corpo físico. Fora de um contexto social, ele não significa nada e, portanto, não se trata de ideologia. Seguindo essa linha, a palavra aparece como um objeto fundamental para o estudo das ideologias.

> As palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios. É portanto claro que a palavra será sempre o indicador mais sensível de todas as transformações sociais, mesmo daquelas que apenas despontam, que ainda não tomaram forma, que ainda não abriram caminho para sistemas ideológicos estruturados e bem-formados (BAKHTIN, 2014, p. 42).

Com o advento da Internet e, posteriormente, dos sites de redes sociais, a forma de se comunicar sofreu um tipo de alteração. Novas palavras e expressões surgiram e o tipo de linguagem empregada no ciberespaço também se transformou. Conforme Bakhtin explica, a palavra consegue transmitir todas essas mudanças mesmo antes delas serem consolidadas.

Neologismos e estrangeirismos hoje fazem parte do universo *online* e chegam a ser incorporados no discurso oral das pessoas.

Contudo, a troca linguística não ocorre em qualquer circunstância. O sociólogo afirma que os atores envolvidos precisam estar inseridos em um mesmo contexto social. Antes da Internet, isso ficava mais evidente, uma vez que o diálogo era majoritariamente realizado em um mesmo ambiente.

A partir da *web*, essa situação fica ainda mais elástica ao romper as barreiras físicas. Vale salientar que o fato de precisar haver uma convergência quanto ao contexto social não significa que apenas indivíduos com poder econômico semelhante possam interagir. Mas, para que essa interação aconteça, eles precisam ter algum ponto em comum. O caso do *impeachment* de Dilma Rousseff pode ser utilizado como exemplo. Pessoas de diferentes classes sociais tinham como questão de concordância a saída da então presidente. Ou seja, a unicidade essencial para a troca linguística passou a existir.

Sendo a palavra impregnada de conteúdo ideológico, Bakhtin afirma que o interlocutor é sempre definido, isto é, não existe interlocutor abstrato. Sempre se parte de um “horizonte social” demarcado que vai determinar em qual a ideologia o discurso está inserido. O sociólogo ainda complementa que o interlocutor real “pode ser substituído pelo representante médio do grupo social ao qual pertence o locutor”. Esse tipo de auditório caracteriza-se por defender os valores da classe dominante. Ou seja, uma espécie de senso comum de um determinando tempo e localidade. Até porque o discurso muda de acordo com o local, período e formação social (FIORIN, 2015).

Portanto, segundo Bakhtin, a ideia de que uma mensagem é direcionada para todo mundo não existe, ao passo que a escolha de cada palavra já direciona o conteúdo para um determinado grupo de pessoas. E se a ideologia está presente em todos esses elementos, em especial na palavra, fica evidente que, por trás do discurso sempre existe uma intenção de persuadir o interlocutor.

No momento em que é feita uma postagem na página oficial do Sensacionalista no Facebook, a delimitação do público-alvo é precedente. Fiorin (2015) esclarece que a própria construção do discurso é feita a partir das características do que ele chama de auditório. Isso fica bem evidente quando se analisa o material divulgado pelo Movimento Brasil Livre (MBL). Desde a escolha das palavras, cores e figuras, tudo é pensado para atingir um determinado interlocutor.

Todavia, o auditório vai reagir de acordo com o *páthos*, que é o estado de espírito em que se encontram as pessoas que fazem parte desse público. Está ligado mais ao campo dos sentimentos e das paixões do que à razão. É uma espécie de pré-disposição do sujeito em relação ao discurso. Só que esse acondicionamento não necessariamente é real. Na verdade, é uma imagem que o enunciador tem do auditório. É do senso comum que as postagens realizadas pelo MBL no Facebook dificilmente vão agradar aos brasileiros que foram contrários ao *impeachment* de Dilma Rousseff. Assim como os textos do coletivo Mídia Ninja provavelmente não devem interessar ao público que defendeu a queda da ex-presidente de forma mais efusiva.

> Essa imagem estabelece coerções para o discurso; por exemplo, é diferente falar para um auditório de leigos ou de especialistas, para um adulto ou uma criança. Nesse sentido, o auditório, o enunciatário, o *target*, como dizem os publicitários, faz parte do sujeito da enunciação; é produtor do discurso, na medida em que determina escolhas linguísticas do enunciador. Evidentemente, essas escolhas não são necessariamente conscientes (FIORIN, 2015, p. 75).

Ao construir o discurso, o enunciador também considera outros fatores que complementam e reforçam a relação com o auditório. Um dos mais importantes é o *éthos*, que seria a imagem criada para pelo orador, uma espécie de pessoa discursiva.

Humor como fenômeno social

Henri Bergson (1983) explica que a comicidade possui três características indissociáveis. A primeira está relacionada ao cômico ser algo propriamente humano. Mesmo quando se ri de um animal ou objeto inanimado, existe necessariamente alguma relação com o homem. “A linguagem só consegue efeitos risíveis porque é obra humana, modelada o mais exatamente possível nas formas do espírito humano” (p. 62).

O segundo fato é que a insensibilidade está ligada ao riso. Isso quer dizer que a emoção atrapalha a comicidade, pois cria uma relação que pode gerar afeição ou piedade.

> Mostre-me um defeito por mais leve que seja: se me for apresentado de modo a comover minha simpatia, ou meu temor, ou minha piedade, acabou-se, já que não há mais como rir dele. Escolha-se, pelo contrário, um vício profundo e mesmo, em geral, odioso: ele poderá tornar-se cômico se, mediante artifícios apropriados, conseguir-se que eu fique insensível (BERGSON, 1983, p. 67).

O autor explica que essa característica não impede que se ria de alguém que inspire piedade, mas que, para que isso ocorra, é preciso colocar o sentimento um pouco de lado por alguns segundos. Essa situação fica evidente quando algum amigo leva um tombo em um local público e, antes de o ajudar, a pessoa cai na risada.

O oposto também fica óbvio quando se analisa a reclamação de vários humoristas brasileiros com o fato de agora haver uma "patrulha do politicamente correto" no País. Renato Aragão, intérprete do personagem Didi, dos Trapalhões, disse durante entrevista à revista Veja, da Editora Abril, em 6 de janeiro de 2015, que "naquela época, essas classes dos feios, dos negros, dos homossexuais, elas não se ofendiam"[3].

Seguindo o raciocínio de Bergson, na época em que Aragão estava no auge do sucesso, as esquetes desenvolvidas que colocavam minorias como o negro em uma situação cômica e, muitas vezes humilhante, era tida como engraçada por não gerar piedade por parte do telespectador, pelo menos, não numa parcela relevante numericamente. Como hoje em dia o combate ao preconceito está mais presente na sociedade e, consequentemente na Grande Mídia e nos sites de redes sociais, piadas envolvendo negros e homossexuais geram comoção em uma parte maior da população e, portanto, não causam mais tantos risos como antigamente.

A terceira característica do cômico é que o riso tem um significado social. O que é engraçado no Brasil pode ser até ofensivo em outro país. A mesma situação ocorre em esferas menores. Quando um grupo está reunido em um restaurante e todos riem à mesa, uma pessoa do lado pode estar ouvindo a história e achar o discurso completamente sem graça.

Diante desses três fatos apresentados, Bergson afirma que o cômico está relacionado a tudo o que foge da ordem social, sendo o riso a forma de revelar que aquilo não faz parte do círculo.

[3] Disponível em: < http://veja.abril.com.br/entretenimento/renato-aragao-feios-negros-e-gays-nao-se-ofendiam-antes/> Acesso em Ago. 2017.

> Impõe-se que cada um de seus membros fique atento ao que o circunda, se modele pelos circunstantes, e evite enfim se encerrar em seu caráter como numa torre de marfim. E por isso a sociedade faz pairar sobre cada um, quando não a ameaça de um castigo, pelo menos a perspectiva de uma humilhação que, por ser leve, nem por isso é menos temida. Tal deve ser a função do riso. O riso é verdadeiramente uma espécie de trote social, sempre um tanto humilhante para quem é objeto dele (BERGSON, 1983, p. 65).

Bremmer (2000) conceitua humor como sendo "qualquer mensagem – expressa por ator, palavras, escritor, imagens ou músicas – cuja intenção é a de provocar riso ou sorriso" (p. 13). Segundo ele, o humor sempre esteve presente na sociedade, mas que nem sempre foi visto com bons olhos. Bremmer explica que foram os ares de liberdade da Revolução Francesa que romperam com vários paradigmas da época e, inclusive, abriram espaço para o humor como fenômeno aceito socialmente. Além disso, o riso passou a ter um viés mais politizado, sendo utilizado para fazer crítica social. Essa característica fez com que o humor se tornasse ainda mais popular e ganhasse as ruas definitivamente.

> o riso foi considerado inicialmente uma concessão à alegria francesa, uma tradição que não podia simplesmente ser posta de lado e que teria sido desastroso ignorar. Porém, pouco a pouco a guerra de papel no começo da revolução permitiu que o riso fosse algo mais do que uma concessão temporária ou imprópria: ele se tornara uma arma política entre outras no arsenal, uma arma eficaz que os partidos utilizaram para se distinguir e atacar um ao outro na assembleia (BAECQUE 2000 apud BREMMER e ROODENBURG, 2000).

O cenário do século XVIII citado por Baecque em muito assemelha-se à atual conjuntura brasileira. Os diferentes grupos que disputam o poder no País têm feito uso do humor como uma arma política e a esfera pública priorizada é a Internet.

Os sites de redes sociais viraram terreno de ataques bem humorados ao adversário, mas não por isso menos violentos. Uma das ferramentas utilizadas é o *meme*, unidades pequenas de cultura que é espalhada na sociedade por meio de uma cópia ou imitação[4]. O principal objetivo desse tipo de abordagem é tirar o peso em relação ao tema política, cada vez mais desgastado entre a população.

Humor como ferramenta de comunicação

Seguindo a linha defendida por Bergson (1983) de que o humor advém de algo que está fora dos padrões da sociedade, um dos exemplos utilizados será o extinto programa

[4] Termo foi criado por Richard Dawkins em 1976.

“Casseta & Planeta – Urgente!”, veiculado pela TV Globo e que fez bastante sucesso no Brasil entre a década de 1990 e início dos anos 2000.

Na pesquisa realizada por Guareschi (2008), foram analisados alguns programas exibidos entre os anos de 1997 e 1998 com o objetivo de entender os sentimentos gerados no público. Em todos os casos foi constatado que os políticos eram tratados sempre de forma caricaturizada e irônica. Eles apareceram como pessoas desonestas e que só estavam interessados em obter vantagens para si mesmos. “Essa crítica e banalização explícita da prática política reforça sobremaneira a discriminação e a avaliação já extremamente negativa e pejorativa que a população possui a respeito dos políticos e da política em geral” (p. 203).

O autor explica que o uso do humor no referido programa não gerou nenhum efeito prático naquelas pessoas que o assistiram. A indignação com posturas condenáveis por parte de determinadas figuras políticas parou por aí e já era esquecida no esquete seguinte.

> O cômico e o *fait-divers*, além do mais, contribuem para a configuração de um fenômeno extremamente importante na construção e caracterização social da realidade: ela se torna “amaciada”, “anestesiada”, “des-figurada”, “e-masculada” de seu poder real de transformação (GUARESCHI, 2008, p. 2004).

Desta forma, a ideia de que todo político é corrupto e não presta foi reforçada pelo humorístico, passando a mensagem de que a situação não tem mais jeito e o que resta ao povo é se conformar.

Acselrad e Dourado (2009) também veem com ressalva o uso do humor para retratar determinadas figuras e situações políticas. Os autores analisaram a cobertura feita pelo também extinto programa Custe o Que Custar (CQC), exibido pela Bandeirantes, e situa a função do humor e a significação dentro da cultura de massa.

Segundo eles, a comicidade utilizada pelo CQC é instrumento de manipulação e alienação da sociedade. Assim como Guareschi, os autores criticam o fato de que a única pretensão seja fazer o telespectador rir. Tanto no Casseta e Planeta quanto no CQC, não há a menor intenção de incitar o combate à corrupção ou à cobrança de posturas mais adequadas por parte dos políticos retratados ou entrevistados.

O conceito de grotesco é apresentado para mostrar como o programa da Bandeirantes utiliza a desgraça alheia para fazer piada. Segundo Sodré (2002 apud

ACSELRAD e DOURADO, 2009), o grotesco está relacionado ao uso do ridículo e da estranheza como ferramentas de construção de uma imagem ou discurso. Ele explica que há vários subgêneros, mas o que mais se aplica ao CQC é o do tipo crítico. E este também é o tipo que mais interessa para a presente pesquisa dada as características do material divulgado pelo Sensacionalista.

> Este subgênero se caracteriza por, mais que expor um fenômeno para a contemplação, permitir reflexões, discussões do objeto visado. Também costuma expor ao ridículo personalidades e/ou entidades poderosas. Trata-se de um recurso para desmascarar convenções e ideais, ora rebaixando as entidades pretensiosas, ora expondo de modo tragicômico os mecanismos do poder abusivo (ACSELRAD E DOURADO, 2009, p. 130).

Na época em que foi lançado, o programa causou uma certa estranheza no meio político que não era acostumado a abordagens tão diretas quando às feitas pelos repórteres do humorístico. A repercussão na sociedade também foi positiva. Entretanto, o cômico foi utilizado tão à exaustão e de forma tão superficial que reforçou a falta de credibilidade que os políticos têm no Brasil. Depois que o CQC já não era mais novidade, restaram apenas o escárnio e o riso.

Verifica-se, portanto, que o humor é uma ferramenta poderosa de propagação de ideologia. Isso porque a mensagem carregada de comicidade chega ao interlocutor de maneira menos direta e até mais simpática, uma vez que inspira sentimentos positivos, mesmo que, em muitas ocasiões, seja repleta de violência e preconceito. Desta forma, o internauta recebe o conteúdo e pode replicar com mais facilidade sem parar para pensar qual contexto está por trás daquilo. (ACSELRAD E DOURADO, 2009).

Jenkins (2009) apresenta um estudo que aponta que a porcentagem dos jovens norte- americanos até 30 anos que recebem informações sobre campanhas políticas em mídia de entretenimento, em especial nos programas de comédia, tem aumentando ao longo dos anos. Ele cita como exemplos os programas *Saturday Night Live* e o extinto *The Daily Show*. O autor revela que as mídias noticiosas têm perdido espaço para o humor principalmente por causa da linguagem empregada.

Segundo ele, a maneira com que o noticiário político apresenta os acontecimentos não é envolvente para crianças e jovens, que se sentem muito distantes desse universo. Já o entretenimento popular consegue ocupar essa lacuna deixada pela mídia tradicional.

Contudo, Jenkins explica que, com o advento das novas tecnologias, o próprio conceito do cidadão bem informado passa por transformação.

Com tanta informação disponível para todos, aumentou a lacuna entre a quantidade de notícia e a capacidade de o indivíduo consumi-la. Com isso, surge a figura do cidadão monitor. “O cidadão monitor envolve-se mais com a vigilância do ambiente do que com a acumulação de informações. (...) O cidadão monitor não é um cidadão ausente, mas observador, mesmo quando está ocupado com outras coisas” (SCHUDSON apud JENKINS, 2009).

Apesar de as pessoas serem mais bem informadas hoje em dia do que no passado, isso não reflete diretamente na questão de se elas sabem ou vão fazer alguma coisa com essas informações. A Internet fez com que o cidadão comum sofresse uma enxurrada de notícias por todos os lados. No entanto, o que dá para perceber é que existe uma inversão de valores e se prioriza a quantidade em detrimento da qualidade, chegando a causar uma paralisia no auditório (FREITAS, 2009).

Jenkins aponta que, no caso de abordagens satíricas como as encontradas no *The Daily Show*, é necessário um espectador mais atento ao que é humor e ao que é informação. O mesmo ocorre nas páginas do Facebook que utilizam o recurso da comicidade para abordar temas políticos. O autor expõe que enfoques assim têm o objetivo de levantar questões e não de obter respostas. Esse é exatamente o objetivo do idealizador do site Sensacionalista, conforme será explicado a seguir.

Sobre o Sensacionalista

O Sensacionalista foi criado em 2009 por Nelito Fernandes, ex-redator do humorístico Casseta & Planeta, da TV Globo. O jornalista se inspirou no site norte-americano *The Onion* (“A Cebola”, em português), mural das “melhores notícias da América”. A ideia inicial era focar em um humor mais voltado para o entretenimento. Entretanto, as manifestações de 2013 tomaram conta do Brasil e os idealizadores do Sensacionalista enxergaram um nicho a ser explorado: o humor ligado à política. A estratégia deu resultado e hoje o conteúdo político é o que gera maior repercussão, geralmente sendo o assunto mais comentado da semana na página.

Além de Nelito, a marca possui mais três sócios e dois profissionais *freelancers*, que ajudam a tocar o site, o Facebook, o Instagram, o Twitter , a coluna na Revista Veja, da Editora Abril, e o Youtube, sendo este último um projeto deixado em segundo plano. Desde a criação do conteúdo até a postagem nos sites de redes sociais e a coluna na Veja, tudo é decidido pelo grupo de Whatsapp que os seis integrantes mantêm.

Sobre o lucro gerado pela marca, Nelito salienta que o site não é a fonte principal de renda de nenhum dos envolvidos, nem mesmo dele. Essa relação, de acordo com ele, faz com que o grupo consiga ter maior liberdade para fazer humor com políticos e personalidades sem se importarem com os interesses econômicos por trás. Entretanto, o idealizador do projeto admite que, por trabalhar na TV Globo como redator do programa Zorra, não pretende colocar a empresa como alvo de piadas.

Por se tratar de um canal de comunicação bastante popular no Brasil, o Sensacionalista utiliza como principal ferramenta de humor notícias verdadeiras. Aliás, Nelito reforça que em nenhum momento a intenção era seguir o segmento de *fake news*. Essa característica faz com que muitos seguidores do Sensacionalista passem a utilizar o site como fonte de informação principal. Esse fenômeno não é exclusivo ao Brasil, conforme foi exemplificado por Jenkins acima. E seguindo esta linha do autor, o criador do Sensacionalista ressalta que o objetivo da comicidade utilizada pelo canal nas notícias de política é apenas gerar um certo incômodo no interlocutor e, obviamente, fazê-lo rir.

Análise de Caso

Este trabalho vai analisar quatro postagens da página oficial do Sensacionalista no Facebook. Segundo o criador da marca, a grande maioria das pessoas é alcançada pelo conteúdo do grupo (aproximadamente 80%) por meio desse determinado site de rede social[5], por isso não será analisada a coluna da Revista Veja nem Instagram, Twitter ou Youtube.

O objeto de estudo será focado em posts relacionados à política nacional publicados no período de 30 de agosto a 06 de setembro de 2017 e que utilizem o cômico para criticar duas das figuras mais controversas da atualidade e que hoje se encontram em posições

[5] 3.245.709 pessoas curtem a página do Sensacionalista. Acesso: 11 de set. de 2017.

opostas: o presidente Michel Temer e o ex-presidente Lula. Para isso, o estudo vai utilizar, entre outros autores, Bergson.

Na figura 1, o Sensacionalista critica duplamente o governo Temer ao relacionar a reforma da previdência, Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 287/16 defendida pelo político que prevê o aumento da idade mínima, entre outras alterações, ao decreto que libera a exploração do setor privado em uma área até então protegida da Amazônica. Os dois temas têm como pontos de convergência o fato de encontrarem uma certa resistência entre os brasileiros e até mesmo entre classe política. Portanto, a comicidade surge justamente na junção de assuntos que a princípio não têm nada em comum por meio de um discurso irônico.

Segundo Fiorin, a ironia "é um alargamento semântico, uma difusão sêmica. No eixo da extensão, um significado tem o seu valor invertido, abarcando assim o sentido x e seu oposto" (2014, p. 69). Sendo assim, quando a postagem diz que "Amazônia será a única a se aposentar no governo Temer", a aposentadoria, considerada algo positivo, ganha uma conotação negativa, uma vez que está ligada a um provável desmatamento de uma das mais importantes florestas do mundo.

O presidente Michel Temer é novamente alvo do Sensacionalista na figura 2. A fotografia de uma representação de palhaço desfigurado e sombrio é utilizada para citar a data em que se completa um ano do *impeachment* de Dilma Rousseff. Mais uma vez a ironia é usada para inverter o sentido e dar comicidade ao texto. Aniversário, geralmente, é algo a ser celebrado com entusiasmo, assim como a figura do palhaço, que remete à alegria. No entanto, essa suposta felicidade destoa completamente da imagem do palhaço utilizada na postagem. Além disso, ao dizer que o "aniversário de 1 ano do impeachment terá palhaço como tema", o Sensacionalista deixa subentendido que a população brasileira foi feira de palhaço.



FIGURA 1 – Post Sensacionalista – “Reforma ambiental da Previdência”
Fonte – Página Facebook Sensacionalista (2017, online)



FIGURA 2 – Post Sensacionalista – “Parabéns pra vocês”
Fonte – Página Facebook Sensacionalista (2017, online)

Na figura 3, o alvo passa a ser o ex-presidente Lula. Os escândalos de corrupção envolvendo Geddel Vieira Lima foram noticiados em todos os principais meios de comunicação do Brasil e causaram indignação na população. Apesar de ter sido ministro do atual governo, Geddel já havia sido ministro de um dos principais detratores de Temer, Lula. Porém, os principais sites de notícias ligados ao PT e figuras relevantes dentro do partido utilizaram as denúncias contra Geddel para reforçar que a corrupção no governo Temer é muito pior do que na época de Lula e Dilma.

Quando o Sensacionalista relembra esse fato, utilizando uma fotografia sorridente do ex- presidente Lula, ele contesta o discurso dos petistas de forma jocosa. Além da foto, a ironia e o grotesco foram as ferramentas utilizadas para levar ao humor. No primeiro caso,

a legenda “terrível memória”, leva a crer que os petistas se lembram apenas do que é interessante para eles. Como a relação com Geddel hoje em dia é algo condenável, eles preferem não tocar neste assunto. Já o grotesco, que neste caso é do tipo crítico, ridiculariza a ligação entre o político e o Partido dos Trabalhadores.

A figura 4 também tem como alvo o ex-presidente Lula. Desde o escândalo do Mensalão[6], Lula costuma afirmar que não tinha conhecimento das práticas escusas praticadas por pessoas ligadas ao governo dele. Com as denúncia deflagradas pela Operação Lava Jato[7], o ex-presidente seguiu a mesma linha de defesa. Na manchete do Sensacionalista fica evidente essa ligação, e novamente a ironia é utilizada, uma vez que seria considerado absurdo Lula afirmar não conhecer o ex-ministro e uma das principais figuras de seu governo, Antonio Palocci.



FIGURA 3 – Post Sensacionalista – “Terrível Memória”
Fonte – Página Facebook Sensacionalista (2017, online)



FIGURA 4 – Post Sensacionalista – “Diz que nem sabe quem é”
Fonte – Página Facebook Sensacionalista (2017, online)

[6] O mensalão é o nome do principal escândalo que atingiu o governo do presidente Lula durante o primeiro mandato - e que consistia em um esquema de pagamento de propina a parlamentares.
[7] A Operação Lava Jato é um conjunto de investigações em andamento pela Polícia Federal, visando apurar um esquema de lavagem de dinheiro que movimentou bilhões de reais em propina.

O humor utilizado nos exemplos supracitados versa com o conceito apresentado por Bergson, de que o cômico está relacionado a tudo o que foge da ordem social. Favorecer o desmatamento em um momento da história em que as políticas ambientais ganham cada vez mais força mundialmente é uma postura absurda, por isso, tem todas as características para ser alvo do humor. Assim como o "esquecimento" dos petistas em relação ao ex-ministro Geddel.

Outros dois fatores defendidos pelo autor também farão parte dessa equação. Um deles é a necessidade de o interlocutor estar ciente da referência utilizada em um texto cômico. Se uma pessoa não souber que a principal linha de defesa de Lula é sempre a mesma, o humor utilizado na figura 4 não terá graça. Todavia, a cobertura realizada pela grande mídia quanto às denúncias envolvendo o petista levam a crer que a maioria das pessoas está por dentro do assunto.

Outro ponto é o significado social. Quem defende o ex-presidente Lula, dificilmente vai achar engraçadas as postagens das figuras 3 ou 4. O mesmo caso ocorre com os defensores de Michel Temer nos exemplos 1 e 2.

Para complementar a afirmação proposta pelo autor de que a contextualização é fundamental para o humor, é preciso retomar Bakhtin. Segundo ele, toda mensagem é direcionada para um determinado tipo de interlocutor. Assim, quando o Sensacionalista é irônico com o ex-presidente Lula, a mensagem chega de forma bem-sucedida para o público contrário ao petista. Até porque um ato comunicativo só dá certo se consegue persuadir o interlocutor. A partir do momento em que o Sensacionalista tem como alvo tanto Lula quando Michel Temer, ele consegue dialogar com públicos opostos, e por isso mesmo as postagens têm tanta repercussão.

Ademais, conforme já exposto neste artigo, Bergson explica que para rir de algo a compaixão deve ser esquecida nem que por um instante. Desta forma, se o alvo do humor é sempre apresentado de forma desfavorável, quando o tema são figuras políticas, a comicidade serve apenas para reforçar o descrédito da população em relação ao assunto.

Para Adorno e Horkheimer (1985), esse escracho leva à alienação, uma vez que nada mais é do que um recurso de exclusão do indivíduo da discussão social. "Divertir-se significa estar de acordo. (...) Divertir significa sempre: não ter o que pensar nisso, esquecer o sofrimento até mesmo onde ele mostrado" (p. 135). Portanto, quando uma pessoa ri de

uma piada envolvendo um assunto sério como o desvio de dinheiro público, ela está firmando um contrato social de que aquilo não lhe diz respeito. Há uma negação à reflexão, ao passo que o tema não é visto com a profundidade que seria necessária.

Essa é a intenção da indústria cultural: afastar o povo de discussões que poderiam levar à contestação da própria indústria. E um dos mecanismos é o humor. “Quanto menos promessas a indústria cultural tem a fazer, quanto menos ela consegue dar uma explicação da vida como algo dotado de sentido, mais vazia torna-se necessariamente a ideologia que ela difunde” (ADORNO e HORKHEIMER, 1985, p. 137).

Levando essa discussão para o Sensacionalista, ao tradar denúncias políticas com humor, além de seguir a linha rir de si mesmo, as postagens do grupo passam a ideia de que a situação não tem mais solução e que a única saída é o deboche. Essa mensagem é perigosa, ainda mais em um país como o Brasil, em que a média de escolaridade é de 7,2 anos, segundo dados divulgados em 2013 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). Para se ter uma ideia, o número é o menor, ao lado do Suriname, entre os países da América do Sul.

Considerações finais

Toda palavra é carregada de ideologia. Portanto, o discurso estará sempre relacionado ao contexto social. Sendo assim, com o humor não poderia ser diferente. A mensagem cômica está inserida um ambiente ideológico e vai conseguir atingir apenas o interlocutor que não se compadece do alvo da piada.

Os recentes escândalos evolvendo políticos importantes chocaram a população. As pessoas estão cansadas de tanta roubalheira e descaso com o dinheiro público. Portanto, o sucesso das postagens do Sensacionalista atingem exatamente o alvo que menos causará compaixão por parte dos brasileiros: os políticos.

Ao tratar os representantes do povo com escárnio, a página gera identificação nos internautas. Ainda mais porque utiliza notícias verdadeiras com uma linguagem mais focada no humor, priorizando a ironia e o grotesco.

Se por um lado as curtidas e os compartilhamentos das postagens só aumentam, por outro, a mensagem se perde em si mesma. Ou seja, a comicidade, que é uma

ferramenta de crítica social importantíssima e que pode ser utilizada no combate às injustiças, não tem conseguido gerar engajamento social no Brasil.

Um dos motivos para que isso aconteça é que o humor é encarado, prioritariamente, como um recurso de entretenimento, uma vez que o riso gera um sentimento positivo. No entanto, é a baixa escolaridade do brasileiro que explica melhor o porquê da comicidade não atingir essa segunda etapa, saindo da indignação e partindo para a ação.

Se, segundo Bergson, só se ri da desgraça alheia, ao se rir de casos de corrupção, as pessoas não se enxergam parte desse contexto nem acreditam que esse fato tem alguma consequência prática para suas vidas. Portanto, o humor utilizado para retratar os acontecimentos políticos no Brasil se transforma em mais uma ferramenta eficaz de alienação a população, enquanto poderia contribuir para o fomento do senso de cidadania.

REFERÊNCIAS

ACSELRAD, Marcio. e DOURADO, Gabriela Sampaio. O humor corrosivo dos meios e da política: o CQC vai ao Congresso Nacional. **Revista FAMECOS**, nº 39, Porto Alegre, 2009.

ADORNO, Theodore W. e HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro, p. 113-156, 1985.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo, Hucitec Editora, 2014.

BREMMER, Jan. e ROODENBURG, Herman (org.). **Uma história cultural do humor**. Rio de Janeiro, Record, 2000.

FIORIN, José Luiz. **Argumentação.** São Paulo, Contexto, 2015.

_____. **Figuras da retórica**. São Paulo, Contexto, 2014.

GUARESCHI, P. **De como rir de nós mesmos:** análise da política no programa "Casseta & Planeta".

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência.** São Paulo, Editora Aleph, 2009.

SILVEIRA, AF., et al., org. **Cidadania e participação social** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. pp. 180-216. ISBN: 978-85-99662-88-5. Available from SciELO Books <http://books.scielo.org>.

XII Abrapcorp

COMUNICAÇÃO | DIVERSIDADES | ORGANIZAÇÕES

ANAIS 2018

Volume 1 – Grupos de Pesquisa

APOIO

REALIZAÇÃO

Associação Brasileira dos Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
Av. Paulista, 1159, cj. 1118 – Bela Vista – CEP 01310-100 - São Paulo - SP
www.abrapcorp.org.br