

Relações Públicas e Comunicação Organizacional

Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

Facções e tensões associativas entre os pioneiros das relações públicas em Portugal: implicações para o reconhecimento profissional

ROSA MARIA SOBREIRA

rosa.sobreira@gmail.com

Escola Superior de Educação de Coimbra/CEIS20

Resumo

A década de 1960 marca o período em que as relações públicas começaram a ser exercidas em Portugal de forma profissionalizada (Lampreia, 1996; Fonseca, 2001; Cabrero, 2002). Na mesma década, em 1968, surgia aquela que é considerada a primeira associação profissional, a “Sociedade Portuguesa de Relações Públicas” (SOPREP). Chamar “Sociedade” e não “Associação” foi uma forma de evitar certos condicionalismos legais do sistema corporativo a que o associativismo profissional estava sujeito, antes do 25 de Abril de 1974. Ao atribuir o estatuto de associação de carácter cultural à SOPREP, permitia-se que qualquer pessoa que se interessasse pelas relações públicas pudesse ingressar na Sociedade. Mas este subterfúgio para contornar os entraves colocados pelo regime político, acabou por levantar, mais tarde, várias polémicas entre os associados. Este trabalho aborda essas tensões dentro do movimento associativo, em Portugal, assim como as suas implicações para a afirmação e o reconhecimento da profissão de relações públicas.

Palavras-Chave: Relações Públicas; associativismo; profissão

INTRODUÇÃO

Durante o século XX a concepção daquilo que é uma profissão mudou substancialmente. Da perspectiva funcionalista, nas primeiras décadas, chegou-se a uma visão dinâmica e sistémica dos fenómenos das profissões. As primeiras tentativas de explicar as profissões procuravam um modelo de profissão superior e completo, assente num conjunto de atributos bem definidos, onde a formação e as formas associativas (que impendem a entrada de pessoas não qualificadas e criam códigos de ética para regular o exercício dessa actividade), assumiam um carácter nuclear (Dubar, 1997; Dubar & Tripier, 1998). As reflexões mais contemporâneas apontam para a substituição das narrativas em torno de conceitos de profissões unificadas e fechadas, pela análise de processos de profissionalização e desprofissionalização de segmentos profissionais, mais ao menos identificados ou organizados e influenciados por cenários políticos, culturais e jurídicos muito variáveis (Rodrigues, 2002).

As visões tradicionais, que encerram as profissões numa dimensão intelectual e com formação superior, servem sobretudo para «manter o monopólio» das mesmas (Dubar: 1997, 131). É um entendimento das profissões como grupos de comunidades em torno de si próprias e é, por isso, muito limitativo quando se pretende aplicar a modelos diferentes das chamadas profissões liberais, como são as profissões da comunicação (Zélizer, 2000; Soloski, 1993).

Apesar desta constatação, quando olhamos para o discurso dos profissionais da comunicação, sobre a identidade profissional, verificamos que, pelo menos historicamente, a busca pelo reconhecimento dessa identidade se fez, também, através da reivindicação dos atributos das chamadas profissões clássicas. Historicamente, para os profissionais da comunicação (tanto os relações públicas como os jornalistas) tem sido importante constituírem-se e agirem nos moldes funcionalistas, assimilando alguns dos seus atributos como a deontologia, o associativismo e a carteira profissional (Sobreira, 2010).

MOVIMENTO ASSOCIATIVO DOS RELAÇÕES PÚBLICAS NA EUROPA.

No final da II Grande Guerra, com o Plano Marshal, os americanos trouxeram para a Europa os seus modelos de gestão e com eles a função de relações públicas. Foi em 1946, em França, que se criaram os primeiros gabinetes de relações públicas para as empresas petrolíferas (Chaumely & Huisman, 1997).

Em termos de protagonistas europeus, Lucien Matrat é reconhecido como o pioneiro de maior relevância para a profissão, não só em França, mas também para sua afirmação em toda a Europa. Este precursor esteve ligado à redacção e promoção dos princípios éticos que deveriam nortear a profissão, tendo tido um papel importante na elaboração do código internacional de deontologia conhecido por “Código de Atenas”, assim como no associativismo europeu (Chaumely & Huisman, 1997).

Em 1949, foi criada em França a primeira associação profissional, com o nome de “Clube de la Maison Verre”. As décadas seguintes foram marcadas por um intenso movimento associativo, quer de carácter nacional, quer de carácter internacional entre os profissionais de relações públicas. Em 1952, surgiu a “Association Professionnelle des Relations Publiques” (APROEP) que se fundiu com o “Clube de la Maison Verre”, em 1955, e adoptou a denominação de “Association Française de Relations Publiques” (AFREP). Nesse mesmo ano, em Inglaterra, foi criada a “International Association of Public Relations” (IPRA) com profissionais de vários países europeus (Chaumely & Huisman, 1997). O ano de 1957 assistiu ao aparecimento de mais duas associações a “Union Nationale de Attachés de Presse” (UNAP) encabeçada por André Hurtrel e o “Syndicat Nacional des Conseils en Relations Publiques” (SNCRP), uma iniciativa de Georges Serrel. Em 1959 foi criada a “Confederation Européenne des Relations Publiques” (CERP), por iniciativa de Lucien Matrat, acompanhado por profissionais da Bélgica, França, Alemanha, Holanda e Itália. Foi esta associação que iniciou o processo de integração associativo transnacional na Europa (Chaumely & Huisman, 1997). Também em Espanha o início do processo de profissionalização das relações públicas data de 1950. Em termos associativos, nesse período, assistiu-se ao aparecimento da primeira associação profissional, em 1961, a “Asociación Técnica de Relaciones Públicas”, pela mão de Juan Aparício (Xifra, 2003).

A SOCIEDADE PORTUGUESA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Em Portugal é comum referir a década de 1960 como o período em que as relações públicas começaram a ser exercidas de forma profissional (Lampreia, 1996;

Fonseca, 2001; Cabrero, 2002). Esta data é apontada tendo por base a entrada em Portugal de várias multinacionais, como a Mobil e a Shell, assim como a criação, em 1960, de um “Gabinete de Relações Exteriores”, no Laboratório Nacional de Engenharia Civil.

Como vimos, os relações públicas franceses procuraram edificar a profissão de acordo com os princípios provenientes dos EUA (Walter, 1995). Os portugueses, por sua vez, buscaram inspiração nos profissionais franceses, particularmente, em Lucien Matrat, confirmado por Américo Ramalho¹ confirma: «os relações públicas portuguesas ancoraram-se nos colegas franceses, que eram à época os parceiros naturais, através da CERP, adoptando o Código de Ética de Atenas e usando a tipologia de públicos elaborado pelo mesmo»².

Apesar deste atraso português, relativamente a outros países, em termos associativos e de formação, a década de 1960 parecia promissora para as relações públicas em Portugal, uma vez que foi nesta década que surgiu a primeira associação e o primeiro curso de formação, de grau intermédio, em relações públicas. Porém, uma análise mais detalhada revela diferenças, desde o início, em relação aos restantes países europeus referidos.

Quer no caso francês, quer no espanhol, os indícios mostram que foi pelo associativismo que os profissionais procuraram inicialmente construir algum tipo de “espírito de corpo” e cultura profissional e só depois passaram às iniciativas de formação. Em Portugal aconteceu o contrário, primeiro surgiu a formação através do INP, em 1964, e depois o associativismo com a “Sociedade Portuguesa de Relações Públicas” (SOPREP).

A SOPREP foi criada em 1968 e teve como primeiro presidente Avelar Soeiro (Cabrero, 2002). Os testemunhos de dois dos seus fundadores - Avelar Soeiro e Américo Ramalho - sobre a génese desta associação, não são coincidentes. Avelar Soeiro, em entrevista a Abílio Fonseca, em 2007, assume-se como protagonista da sua criação e defende que a SOPREP foi o resultado natural da sua actuação pessoal em organismos internacionais e do facto de a profissão já se ter conseguido impor no país. No entanto, Américo Ramalho descreve que a origem da Sociedade está relacionada com umas tertúlias que se realizavam na “Sociedade Portuguesa de Geografia”: «Quando fui para a “Móbil”, em 1965, o Sr. Mouta Felgueiras pelo facto de ser o responsável pelas “relations partners”, estava a participar nuns almoços na Sociedade Portuguesa de Geografia, organizados pelo professor Adriano Moreira - que acabou por ser o sócio nº 1 da associação. Foi no âmbito desses almoços que se tomou a iniciativa de criar a SOPREP».

A SOPREP foi criada num contexto sócio-político onde vigorava um regime de censura oficial. Nessa conjuntura política, a preocupação com a comunicação

¹ Américo Ramalho, um dos primeiros relações públicas em Portugal, foi contratado pela “Mobil” em 1965, no seguimento frequência do primeiro curso de Relações Públicas, ministrado pelo Instituto Novas Profissões.

² Depoimento recolhido no âmbito da dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação, na Especialidade de Comunicação Institucional na FCSH da Universidade Nova de Lisboa, apresentada em provas públicas, em Dezembro de 2010, com o título: “Os Profissionais da Comunicação Estratégica em Portugal: em Busca de Identidade e Reconhecimento Profissional, por Rosa Maria Sobreira.

estava reduzida à propaganda, através do “Secretariado da Propaganda Nacional” (SPN), mais tarde transformado em “Secretariado Nacional de Informação” (SNI) e liderado por António Ferro. O SNI e a censura eram os mecanismos do Estado Novo para formar opinião pública, divulgar a ideologia nacionalista e para a padronizar a cultura, os costumes e as artes. Para além disso, o sistema corporativo subordinava qualquer associação de classe ao regime de “Trabalho Nacional”, imposto pelo “Estado Novo”³. Conscientes dessa realidade, os fundadores da SOPREP, ao atribuir-lhe o estatuto de associação de carácter cultural, escapavam a certos condicionamentos legais e permitiam que qualquer pessoa, que se interessasse pelas relações públicas, pudesse ingressar na Sociedade. Este expediente foi, aliás, utilizado por outras associações profissionais, em 1933, para evitar a sua ilegalização como a “Associação de Jornalistas e Homens de Letras do Porto” (Sobreira, 2003).

Mas se este subterfúgio era uma forma de evitar o controlo exercido pelo poder político, o carácter abrangente que esta associação procurou assumir, acabou, também, por expor diferenças de fundo entre os pioneiros da profissão em Portugal. Para Avelar Soeiro essa abrangência era positiva «pois podiam filiar-se não apenas os profissionais desta disciplina, mas, também, os simpatizantes e investigadores do “fenómeno”, então novidade (...) e por outros entusiastas» (Sоеiro, 2007: 8). Todavia, para Diogo Weinstein, esta tática de contornar os entraves colocados pelo regime político, acabou por levantar, mais tarde, alguns problemas, «ao distinguir dentro do mesmo grupo, quem tinha apenas interesses culturais e quem pretendia ser um verdadeiro profissional» (Weinstein, 1983: 70). Também, para Américo Ramalho essa abrangência foi a fraqueza da associação: «Não tínhamos definido, ainda, a função da profissão e já estávamos a validar a função de certas pessoas como sendo de relações públicas».

Avelar Soeiro era reconhecido, já na altura, como o “pai” das relações públicas em Portugal. Era um autodidacta, como ele próprio reconhece: «Com vista à minha formação na complexa profissão das Relações Públicas fui adquirindo, sistematicamente, vasta bibliografia da especialidade» e através da presença nas organizações associativas internacionais de que fazia parte (Sоеiro, 2007: 7). Por sua vez, Américo Ramalho pertencia à primeira turma de alunos formados pelo INP⁴ e ele próprio assume que quando ingressou na profissão foi com uma visão diferente da que vigorava entre os primeiros profissionais, como Avelar Soeiro. Isto parece revelar a existência de duas “agendas” diferentes, já em 1968: a dos que chegavam à profissão pela formação e a dos que chegavam à profissão pela via da prática.

³ De recordar que o corporativismo estava subordinado à acção política do governo, que impunha que renunciassem à luta de classes, à eleição livre das direcções e à administração autónoma das associações e dos sindicatos.

⁴ O curso funcionava em regime pós laboral e Américo Ramalho recorda-se dos seguintes colegas: Aranha Furtado de Mendonça (Sonape); António Pereira de Castro (Sonape), acabou por se dedicar à área da estatística; Pessoa de Amorim (Sonape), foi para chefia da área de GRH; Vasco Valadares (Ministério do Exército) trabalhou na Direcção Geral de Transportes Terrestres, mas nunca em relações públicas; Sofia Amaro (enfermeira) trabalhou em organismos de informação e comunicação de hospitais; Maria Filomena Leitão (Agência de Publicidade); Isabel Duque de Viera foi para a Embaixada da Dinamarca; Henrique Manuel Machado, (Agência de Publicidade); Mário Afonso Vargas (Estado Maior Geraldo Exército) acabou por ir para GNR onde implementou a estrutura de relações públicas; Albino Correia (Armada); Manuel Moura George (Grupo CRGE) da secção de pessoal; Manuel Bidarra Almeida, tinha uma livraria e foi depois para a Lisnave ou Setenave; José Miguel Varennes de Mendonça, Júnior das Relações Públicas da TAP e Manuel Formosinho Sanches (oficial da força aérea), foi trabalhar nas relações públicas do “Estado Maior da Força Aérea”.

Apesar da tensão entre os pioneiros das relações públicas, um dos primeiros passos da Sociedade foi dar à SOPREP reconhecimento internacional. Nesse sentido, logo em 1969, conseguiram aderir à CERP. Segundo Diogo Weinstein, a adesão da SOPREP a um organismo com a projecção da CERP e consequente adopção do seu código de conduta - o “Código de Atenas” - foram fundamentais para a institucionalização das relações públicas em Portugal. Weinstein refere que o facto de a SOPREP se escudar neste suporte internacional trouxe um reforço institucional, «no embate com outras associações de classe que viam nas Relações Públicas um rival, que iria subtrair algumas tarefas às suas funções, em vez de ver uma actividade complementar» (Weinstein, 1983: 70). Segundo o mesmo autor, essas ameaças provinham da área do marketing e da publicidade. De realçar que foi nesse mesmo período que surgiu o “Grémio das Actividades Publicitárias” e as primeiras associações de marketing em Portugal.

A SOPREP conseguiu integrar-se, rapidamente, no movimento associativo internacional, como demonstra adesão à CERP, em 1969, e no IPRA, em 1971. Américo Ramalho, ironicamente, explica que essa facilidade, para além de se dever à capacidade de improvisação dos profissionais portugueses, tinha a ver com as características dessas organizações: «A CERP recebia como sócios associações e pessoas individuais, o IPRA admitia pessoas colectivas e sócios individuais, isto significava que quem não era da CERP, conseguia ser do IPRA». Em 1970, a SOPREP estava já em condições de negociar no âmbito da CERP a realização da Assembleia-Geral anual daquele organismo europeu em Lisboa, o que, segundo Avelar Soeiro foi um marco importante para o reconhecimento da profissão em Portugal.

Contudo, este evento, que poderia ter sido um elemento aglutinador dos profissionais e filiados da SOPREP, acabou por ser revelador da divisão que reinava entre os membros da Sociedade na época. Américo Ramalho refere que havia opiniões divergentes e que nem todos concordavam com a realização do evento em Portugal: «Esta organização não foi inocente ou por acaso. O ano de 1968 é o ano intermédio entre o início da guerra colonial e o 25 de Abril. Morreu Salazar e começou a primavera marcelista. Deu-se uma abertura no país e Portugal precisava de uma campanha de relações públicas. Porque de repente começaram a aparecer muitos especialistas de relações públicas e consultores de comunicação. Não era o momento certo e foi mais uma acção de relações públicas para Portugal do que para defender os interesses dos profissionais».

Segundo Soeiro (2003), a SOPREP desenvolveu várias actividades como reuniões, debates, palestras informativas, onde participavam entidades de relevo que tratavam de temas que pudessem contribuir para o conhecimento das relações públicas. Estas iniciativas não eram, no entanto, fáceis de realizar e nem sempre eram bem-sucedidas. Segundo Américo Ramalho, efectivamente, aconteciam, mas o facto de haver poucas pessoas a trabalhar na área, acabava por centrar a organização destes eventos ou nele próprio ou em Avelar Soeiro, o que tinha o efeito de os tornar pouco apelativos: «as pessoas cansavam-se por serem sempre os mesmos». O

ano de 1978 constituiu outro marco histórico, quer para a história da SOPREP, quer para a reconhecimento das relações públicas em Portugal. Nesse ano, foi realizado novo encontro da CERP em Portugal e teve como principal resultado, a 16 de Abril, a aprovação do “Código Europeu Deontológico do Profissional de Relações-Públicas”, que ficou internacionalmente reconhecido e adoptado como “Código de Lisboa”, e que, ainda, hoje está em vigor.

A SOPREP também desenvolveu esforços no sentido de credenciar a profissão, através de um título profissional. O objectivo era instituir uma carteira profissional, à semelhança do que já se passava com os jornalistas portugueses. A atribuição deste tipo de títulos profissionais exigia, no entanto, que os profissionais se organizassem no âmbito de um sindicato uma vez que só esse tipo de organismo poderia emitir as carteiras profissionais. Para isso, foi criada uma comissão com o objectivo de o organizar, mas a iniciativa não teve seguimento por existirem menos de 150 profissionais registados (Fonseca, 2002). Para Américo Ramalho e Abílio Fonseca esta iniciativa só não se concretizou por falta de sócios e «porque à boa maneira portuguesa não conseguiram organizar-se devidamente».

Em 1982, a SOPREP foi extinta e no seu lugar surgiu a APREP (Associação Portuguesa de Relações Públicas). Neste novo organismo apenas podiam ingressar profissionais de relações públicas porque se pretendia uma associação com um carácter mais profissionalizante. No entanto, consultando os boletins oficiais publicados pela associação, constata-se que o carácter aberto da associação anterior, ainda, se mantinha. Em vários os números surgem referências aos novos associados que iam ingressando na APREP, e é possível encontrar o «chefe de projectos de qualidade da TAP», o «director Comercial do Ritz» ou «chefe de produto da Scott Paper de Portugal».⁵

A APREP acabaria por ver a sua actividade interrompida, ainda nessa década, por divergências entre os seus membros sobre os resultados eleitorais de eleição dos corpos da associação. Aliás, a ausência de documentos é flagrante, sendo de realçar o facto de não ter sido possível localizar o espólio nem da SOPREP, nem da APREP para este trabalho.

Interessa, no entanto, ressaltar que no período em que a APREP vivia dias difíceis, o associativismo no campo da comunicação assumia contornos mais abrangentes. Em 1989, em consequência da explosão das agências de comunicação no país, criou-se a “Associação Portuguesa de Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas” (APECOM) e no ano seguinte, em 1990, surgiu a “Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial” (APCE) que começou por ser uma “Associação de Jornais de Empresas”.

Foi preciso esperar pelo novo milénio para encontrar uma nova associação com objectivo de obter uma abrangência nacional no domínio das relações públicas em Portugal. Em Dezembro de 2000, nasceu a “Associação de Relações Públicas de Portugal” (ARPP). Esta entidade apresenta como primeiros objectivos nos seus

⁵ “Comunicando”, Órgão Oficial da APREP, nº 1, Dezembro de 1990.

estatutos: «o reconhecimento oficial da profissão e a creditação/credencialização dos relacionistas; promover e defender os interesses dos seus associados e, de uma forma geral, de todos os profissionais de Relações Públicas; promover e divulgar a imagem da profissão de Relações Públicas; estabelecer relações com o sector empresarial visando a integração dos profissionais de Relações Públicas nos seus quadros»⁶. A sede da mais jovem associação de relações públicas ficou instalada no “Instituto Superior da Maia” (ISMAI), que tem como mentor Abílio Fonseca, que foi também o seu primeiro presidente (Borges, 2002).

CONCLUSÃO

Introduzidas na Europa depois da II Grande Guerra, as relações públicas iniciaram o seu processo de emancipação, em Portugal, apenas na década de 1960. Desde então é possível identificar esforços no sentido de construir uma identidade profissional própria. As iniciativas que permitiriam a percepção da sua acção profissional e a demarcação de fronteiras com outras profissões da comunicação, enquadram-se no âmbito dos atributos definidos pelas teorias funcionalista da profissão, como é o caso do associativismo.

Apesar desse esforço, o movimento associativo dos relações públicas portugueses caracterizou-se, no entanto, por uma alguma fragilidade e tensão. A acção associativa levada a cabo parece ser mais o resultado de voluntarismo de alguns, «sempre os mesmos», nas palavras de Américo Ramalho, do que de um movimento verdadeiramente organizado. Ora, as associações dos relações públicas, ao contrário do sindicato dos jornalistas e do grémio dos publicitários, eram estruturas quase informais, dependentes da boa vontade dos seus membros, onde faltava uma dimensão verdadeiramente estruturada e profissionalizada. Esta falta de profissionalização e organização pode ser confirmada em 1990, pelo horário de funcionamento da APREP. A associação funcionava em horário parcial: «às terças-feiras e quintas-feiras das 18h às 20 horas».⁷

Comparado com outros países, o associativismo foi claramente menos intenso. Nas primeiras duas associações são evidentes os sintomas de divergências entre aqueles que acederam à profissão pela prática e os que obtiveram formação através do Instituto de Novas Profissões.

Por outro lado, a actividade associativa revela uma grande inconstância, pelo menos até à década de 1990. Depois da extinção da SOPREP, a associação que se seguiu, a APREP, teve uma existência curta e um fim atribulado, mais uma vez resultado de conflitos entre os seus membros.

Ao contrário da publicidade e do jornalismo (com os Grémios e os Sindicatos), constata-se alguma falta de capacidade negocial junto do Poder por parte das duas primeiras associações dos relações públicas. Aliás, a conflitualidade evidenciada pode ser, também, interpretada como mais um reflexo da tensão entre actividades,

⁶ Estatutos da ARPP.

⁷ “Comunicando” Órgão Oficial da APREP, nº 1, Dezembro, 1990.

ainda, com processos identitários em construção e sem domínios de actuação claramente definidos, que disputavam protagonismos no contexto organizacional.

A década de 1980 surge como o momento de ruptura entre uma realidade comunicacional passada, assente nas relações públicas, e uma nova realidade que acusa o desgaste desse processo identitários pouco construído. No início da década 1990 desaparece a APREP, resquício de um outro tempo e surgem duas novas associações que abandonam a designação de relações públicas: a APECOM e a APCE. A primeira aparece para tentar regular o sector das agências de comunicação em rápido crescimento, a segunda apresenta-se como um fórum de debate sobre comunicação interna.

Em síntese, esta reflexão constitui uma primeira etapa para outras investigações no domínio do associativismo das relações públicas em Portugal. O que percebemos é que as primeiras iniciativas do associativismo dos relações públicas portugueses foi marcado por alguma fragilidade e até polémica. Este facto poderá ter afectado o processo de afirmação profissional dos relações públicas no nosso país e arrastado a discussão sobre como designar a profissão e os seus profissionais, até à actualidade.

O conceito de profissão não é o mesmo que no período em que as relações públicas entraram em Portugal. Por outro lado, a aplicação dos modelos funcionalistas de profissão aos “ofícios” da comunicação é, hoje questionada e contestada. No entanto, acreditamos que o conhecimento mais profundo sobre as actividades desenvolvidas nesse período ajudará a perceber as dinâmicas profissionais actuais. Neste sentido, seria interessante aprofundar a incursão histórica aqui foi iniciada com o objectivo de trazer para o presente mais vozes e memórias, para além daquelas que aqui foram referidas. Futuras investigações permitiriam importar para actualidade o pensamento de alguns daqueles que aqui surgem apenas evocados ou recordados pelos nomes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borges, F. O. (2002). *ARPP- Porquê o Associativismo das Relações Públicas em Portugal*. Disponível em http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/243E8E52-1FC0-4646-901F-4685BCCDB394/0/AC_FabiaBorges.pdf. Acesso em 07.2008.
- Cabrero, J. D. B. (2002). *Comunicación e Relaciones Públicas: de los Orígenes Históricos al Nuevo Enfoque de Planificación Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chaumely, J. & Huisman, D. (1997). *Les Relations Publiques*. 9ª Edição. PUF: Paris.
- Dubar, C. & Tipier P. (1998). *Sociologie des Professions*. Paris: Armand Colin
- Dubar, C. (1997). *A Socialização: Construção das Identidades Sociais e Profissionais*. Porto: Porto Editora.
- Fonseca, A. (2002). Elementos para a História das Relações Públicas em Portugal, pelo Prof. Abílio da Fonseca, Coordenador do Curso Superior de Relações Públicas do Instituto Superior da Maia. In J. D. Cabrero & B. M. Cabrero, *O Livro de Ouro das Relações Públicas* (pp.200-209). Porto: Porto Editora.

- Lampreia, M.J. (1996). *Técnicas de Comunicação: Publicidade, Propaganda e Relações Públicas*. (7ª Edição). Lisboa: Publicações Europa América.
- L'Etang, J. (1999). Public Relations Education in Britain: An Historical Review in the Context of Professionalization. *Public Relations Review*, 25(3), 261-289.
- L'Etang, J. (1998). State Propaganda and Bureaucratic Intelligence: The Creation of Public Relations in 20th Century Britain. *Public Relations Review*, 24(4), 413-441.
- Rodrigues, M. L. (2002). *Sociologia das Profissões*. (2ª Edição). Lisboa: Celta
- Sobreira R.M. (2010.) *Os profissionais da comunicação estratégica das organizações em Portugal: em busca de identidade profissional e reconhecimento*. Disponível em <http://hdl.handle.net/10362/5110>.
- Sobreira, R. M. (2003). *Os jornalistas portugueses, 1933-1974: uma profissão em construção*. Lisboa: Livros Horizonte
- Soeiro, A. (2007). *Um Pedaco da História Conversa Com Avellar Soeiro, Pioneiro das Relações-Públicas em Portugal*. Disponível em http://www.google.pt/search?hl=pt-T&q=Avellar+Soeiro&btnG=Pequisa+do+Google&meta=lr%3Dlang_pt. Acesso em 06.2008.
- Soeiro, A. (2003). *Relações Públicas Em Portugal - Uma Profissão Mal Amada ... O Paradoxo de Uma Profissão*. Disponível em http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/6474DAD1-689F-4F2D-A00D-7FDB9671E278/0/AC_AvellarSoeiro.pdf. Acesso em 06.2008.
- Van Ruler, B. & Verčič, D. (2003). Perspectivas Europeias das Relações Públicas. *Comunicação & Sociedade*, 24(39), 155-172.
- Weinstein, D. (1983). As Relações Públicas em Portugal. In *Relations Publiques, Facteur de Communication Sociale*. Lousã: CERP.
- Walter, J. (1995). *Directeur de Communication: les Avatars d'un Modèle Professionnel*. Paris: L'Harmattan.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Zelizer, B. (2000). Os Jornalistas Enquanto Comunidade Interpretativa. In N. Traquina (org), *Jornalismo 2000: Revista Comunicação e Linguagens*. Lisboa: Relógio d'Água.

Inteligências múltiplas, identidades e comunicação organizacional: aproximações e reflexões

BOANERGES LOPES & FLÁVIA CADINELLI

bblopes@globo.com; flaviacadinelli@gmail.com
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Resumo

O presente artigo tem por objetivo apresentar possíveis convergências entre os conceitos de inteligências, identidades e comunicação nos ambientes organizacionais com o intuito de proporcionar leituras e olhares singulares sobre as organizações e os fenômenos que as constituem. O texto estrutura-se a partir de uma revisão bibliográfica e estimula reflexões

que permitem pensar sobre as respectivas realidades e suas ações comunicativas. Questões se destacam ao longo do texto e nos fazem refletir: Por que é importante desenvolver e aplicar o conceito de inteligência nos ambientes organizacionais? Como as utilizações da teoria das Inteligências Múltiplas afetam as políticas de comunicação nas empresas? Quais fatores podem ajudar a explicar as diferenças na sensibilidade das culturas influenciadas pela inteligência empresarial?

Palavras-Chave: Identidades; inteligências múltiplas; inteligência; comunicação organizacional

ERA NOÉTICA – CONHECIMENTO E ESPIRITUALIDADE

O físico e filósofo Marc Halévy (2010), define a história da humanidade marcada por ciclos e em desenvolvimento através de uma espiral irregular que corta eixos ou fases (ruptura, ascensão, auge e declínio), aponta para uma nova paisagem humana, fundada sobre novos valores, marcos, modos de vida e prioridades e garante que é uma época de ruptura. O ritmo desenfreado das inovações e as organizações em rede flexíveis e fluidas superam em todo o mundo as pesadas e graves hierarquias piramidais e a rápida obsolescência dos saberes, produtos e tecnologias caracterizam um panorama denso, complexo e qualificado, cheio de significados e ressignificados em escala global. Para Halévy define-se uma revolução noética (do grego noos: espírito, inteligência, conhecimento), onde além das coisas materiais é preciso estar atento aos valores do espírito e cuidar dos aspectos cerebrais. Por exemplo, cada cérebro ativo possui 100 bilhões de neurônios, sendo que um neurônio médio conecta-se com mil outros espalhados pelo cérebro, levando um cérebro adulto a conter algo em torno de 100 trilhões de conexões neuronais distintas. Se compararmos, há algo na ordem de 40 bilhões de páginas na web com uma média de dez links por página – o que significa que dentro de nossos crânios existem redes de alta densidade e muitas ordens de magnitude maior que toda a internet. Com isso, é importante gerar estímulos capazes de promover mais plasticidade no intuito de adotar novas

configurações, promover o que o Johnson (2003) define como “Borda do caos” – zona fértil entre o excesso de ordem e o excesso de anarquia – e assim, estimular a criação de novas possibilidades, imagens e mitos, estimular posturas preparadas para mudanças e altamente resilientes. Ou, o que William James já prenunciava ao afirmar que em vez de pensamentos de coisas concretas seguindo-se pacientemente uns aos outros, temos os mais abruptos atalhos e transições de uma ideia para outra, as mais refinadas abstrações e distinções, as mais inauditas combinações de elementos. Um caldeirão fervilhante de ideias, em que tudo está chiando e se agitando num estado de desnorteante atividade, em que parcerias podem ser estabelecidas ou rompidas num instante, a rotina monótona é desconhecida e o inesperado parece ser a única lei. Havély também lembra que o momento está atrelado a uma economia das ideias, onde ao contrário da economia clássica, não se baseia em noções de raridade e penúria, de um objeto que pertence ou não a alguém e de um valor que depende de quanto ele é raro. Para o estudioso, a ideia não pertence a ninguém, e o fato de compartilhá-la não prejudica a quem a detém, pois ganha mais valor à medida que se torna norma, ou seja, quanto mais é rapidamente partilhada e, conseqüentemente barateada. Serres (2003) propõe a partir do conceito de “hominescências”, um novo homo sapiens (do latim, homem sábio e racional) universal habitante dessa Era, e um pensamento filosófico que o imagine incandescente, repleto de possibilidades, consciente das mudanças que vêm ocorrendo ao seu redor. A partir do neologismo, Serres descortina uma análise global da situação humana nas várias dimensões da vida e das ciências: existência, espiritualidade, cultura, economia, política, biologia, genética, tecnologias. De forma transparente nos faz refletir sobre a vasta condição humana. Em insights desconcertantes, revela sínteses da situação humana atual e passada, desenhando e projetando um futuro de escolhas que hoje recaí sobre cada um de nós, ao pensarmos globalmente e agirmos localmente. Segundo ele, o saber disseminou-se, a coletividade invadiu o indivíduo e o novo humanismo se faz do poder que adquirimos de acesso ao global, onde a relação precede a existência.

INTELIGÊNCIAS EM FOCO

Identidades são sempre diversas como atesta o sociólogo Zigmunt Baumann (2012). Bem como as inteligências são múltiplas, garante o psicólogo Howard Gardner (2010). Dentre as origens temos do latim *intellectus*, de *intelligere* = entender, compreender. Composto de *íntus* = dentro e *légere* = recolher, escolher, ler (cfr. entender). Ainda do latim *intelligentia*, de *inteligens* = inteligente. E ainda *intelecção*: *intus legere actionem* = ler dentro da ação, compreender dentro. Ou seja, basicamente podemos afirmar que a inteligência é a capacidade mental de raciocinar, planejar, resolver problemas, abstrair ideias, compreender linguagens e aprender. Praticamente, nos séculos XIX e XX, acreditou-se que a inteligência era algo que podia ser facilmente medido, determinado e comparado através de testes, como o famoso teste de QI. Com o tempo pesquisadores começaram a notar que havia alguns casos de pessoas que obtinham resultados medíocres nos testes de QI,

mas que se davam bem na vida pois eram disciplinadas, persistentes e carismáticas. Johnson aponta que o QI aumentou 10% na década de 80 em relação aos anos 1950 e hoje está 25% maior também em relação a década de 50. O que pode suscitar uma primeira questão básica: Como pessoas consideradas “burras” pelo teste de QI poderiam ter tanto sucesso, mesmo considerando este aumento significativo do QI de um século para o outro? Podemos pelo menos afirmar que com a Teoria das Inteligências Múltiplas (TIM) de Howard Gardner, a inteligência deixa de ser vista como algo unidimensional e restrito. Desponta como uma alternativa para o conceito de inteligência como capacidade inata, geral e única, que permite aos indivíduos uma performance, maior ou menor, em qualquer área de atuação.

Gardner ajuda a redefinir inteligência à luz das origens biológicas da habilidade para resolver problemas. Da avaliação das atuações de diferentes profissionais em diversas culturas, e do repertório de habilidades dos seres humanos na busca de soluções, culturalmente apropriadas, para os seus problemas, Gardner trabalhou na “contramão”, em um sentido inverso ao suposto desenvolvimento, retroagindo para eventualmente chegar às inteligências que deram origem a tais realizações.

Em seus estudos, Gardner apresenta ideias em que os seres humanos são capazes de desenvolver, pelo menos, oito diferentes modos de conhecer o mundo, ou seja, os humanos normais possuem, pelo menos, oito inteligências. De acordo com sua concepção, podemos conhecer o mundo através da linguagem, da análise lógico-matemática, da representação espacial, do pensamento musical, do uso do corpo ou de partes dele para resolver problemas ou para fazer coisas, de uma compreensão de outros indivíduos e de uma compreensão de nós mesmos, bem como de uma compreensão da natureza ou da nossa existência como seres conscientes. Gardner afirma ainda que nas situações culturais são utilizadas mais do que uma inteligência e, em alguns casos ao mesmo tempo. Nada pode ser feito através do exercício de uma única inteligência, garante. Gardner diz também que todas as inteligências são parte da herança genética humana, e se manifestam nas crianças em algum nível básico, independentemente da educação ou do apoio cultural. Assim, para Gardner, os seres humanos possuem certas capacidades essenciais em cada uma das inteligências.

Se tomarmos uma entre as muitas definições que circulam sobre a ideia de inteligência – associada ao conceito de MI – que é a da aptidão para organizar comportamentos, descobrir valores, inventar e sustentar projetos, resolver problemas, entre outras possibilidades, ou se buscarmos uma, entre tantas noções de identidade, por exemplo, a de que ela é metaforicamente o DNA – conjunto de informações genéticas contido na estrutura de moléculas orgânicas de cada pessoa, que a faz especial e distinta de todas as demais – da empresa e que se traduz no conjunto de atributos que a faz única, diferente de todas as outras, a aproximação com o campo da comunicação nas organizações permite reflexões interessantes e desafiadoras. Ainda mais se pensarmos nessas conexões em um cenário global de incertezas, mudanças e velocidade, onde as organizações necessitam ser inteligentes (entenda-se que o termo “guarda-chuva” inteligência pode ter sentidos afins ou conexos, mas especificamente

aqui é empregado como atividade ou ação efetiva de processar conhecimento, uma vez que, destaca o pesquisador Gilberto Carvalho, a aquisição e a aplicação de conhecimento são biologicamente inerentes a qualquer entidade viva), adquirindo e aplicando conhecimentos no intuito de sobreviverem e expandirem. Para Nancy Assad (2010: 59), essa inteligência geradora de conhecimentos nas empresas e instituições, a inteligência empresarial, é inovadora no sentido de buscar constantemente detectar e corrigir os eventuais erros, o que oxigena a todo tempo as inovações internas na visão panorâmica organizacional. E ajuda na correção dos rumos. Assim, garante Assad, a inteligência empresarial inovadora sintetiza a capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimentos, revolucionar comportamentos, promover insights. Só que visando atender os objetivos deste texto, a inteligência empresarial deve ser pensada prioritariamente a partir da reflexão inicial de Bueno (2011: 38), ao enfatizar que ela não se coaduna com a adoção de uma lógica cartesiana e trabalha fundamentalmente com os conceitos de incerteza e complexidade. E com isso nos remete a pelo menos mais três tipos de Inteligência: organizacional, competitiva e social. De acordo com McMaster a Inteligência organizacional é a capacidade de uma organização de reunir informação, criar conhecimento, gerar inovação, e atuar efetivamente naquilo que produz a partir desses quesitos. Resende acrescenta ao afirmar que é um somatório que aglutina algumas das indicações de McMaster mais rentabilidade, efetividade, perenidade, qualidade, modernidade e produtividade. Para Albrecht (2006), ela integra visão estratégica, alinhamento e congruência, destino compartilhado, pressão por desempenho e apetite por mudanças.

Segundo Teixeira, a inteligência empresarial dá suporte aos negócios, reduz riscos e impulsiona o desenvolvimento de produtos e serviços. E a Inteligência competitiva ou de mercado parte da empresarial e se constitui em possibilidade de identificar informações da concorrência e do mercado de um modo geral, bem como auxilia de forma determinada no processo decisório. No caso da Inteligência social, quem a desenvolve tem uma enorme facilidade em entender o que as pessoas pensam, sentem e desejam. Normalmente as lideranças intrapessoais são mais reservadas, exercendo a liderança de um modo mais indireto e por isso influenciando através de idéias e não de ações.

Talvez a definição de Maturana (2010) para inteligência consiga sintetizar a importância de se atentar para o assunto nos ambientes organizacionais. Segundo ele, a Inteligência é a capacidade fundamental de plasticidade, de tal modo que podemos participar de vários domínios de consensualidade e nos mover livremente de um domínio consensual ao outro com expansão do próprio domínio consensual.

IDENTIDADES POSSÍVEIS

Somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente, na medida que os processos de significação e representação cultural se multiplicam, garante Stuart Hall. Para Carl e Carrieri (2003: 92) “a identidade é

conceituada como um resultado, um estado psicossocial, que pode variar no tempo, não sendo, portanto, fixa.” Ela poderá se alterar decorrente de situações internas e externas, e exige da gestão empresarial a reflexão constante para que sejam adotadas narrativas e estratégias a fim de equilibrar o grande sistema complexo organizacional, garantindo sua unidade e também sua reputação perante seus públicos.

No âmbito organizacional, a identidade pode apresentar diferentes configurações. A identidade organizacional é um elemento de diferenciação essencial para a construção de identificação dos públicos com a empresa. Kunsch (2003) atribui a identidade corporativa a “uma manifestação tangível da personalidade da organização”, que compreende seus valores, características, o que a empresa é e o que faz. Assim como a identidade individual, atrelada às organizações, ela também é complexa e mutável.

Albert e Whetten (cit. em Pratt & Foreman, 2000) definem possibilidades como: (1) ideográfica, quando não há uma unidade sobre a identidade da organização; conseqüentemente diferentes grupos, subgrupos e unidades da organização mantêm múltiplas identidades; (2) holográfica, isto é, múltiplas identidades são compartilhadas por todos na organização. Para Pratt e Foreman (2000) múltiplas identidades organizacionais podem ser gerenciadas, resultando até mesmo em vantagens para as organizações, como, por exemplo, a maior possibilidade de satisfazer as expectativas de seus membros, melhorar a sua capacidade de criatividade e aprendizado, além de facilidade em reter mão-de-obra diversificada. Outro aspecto envolve os que consideram as identidades organizacionais como flexíveis e mutáveis. Elas podem passar de positivas a negativas ou vice-versa, dependendo dos acontecimentos, resultados e impactos das empresas.

Neste Século XXI podemos falar em uma Identidade Multipropósito? Segundo Baudrillard e Denzin sim. Eles afirmam que a Identidade individual deixou de existir e deu lugar a uma entidade multipropósito. Um repositório de imagens orientado para o consumo. Uma entidade que assume referências e absorve modismos culturais. Passamos a entender nós mesmos, aos outros e às relações de acordo com os discursos dominantes na mídia.

Ao conectarmos Identidades e inteligências, inevitavelmente remetemos a comunicação. Gilberto Carvalho (2010: 136), considera a comunicação social um ponto importante para uma empresa ser mais ou menos inteligente, pois para que haja fluxo de conhecimento de efetiva qualidade, é preciso que seus integrantes se comuniquem inteligentemente. Nas interações sociais dentro e fora da organização, relativas a dado fluxo de conhecimento, deve haver ganho de qualidade do que é capturado até sua transformação final em conhecimento aplicado: ou seja, ação.

Bueno (2009) entende, no entanto, que a consolidação da comunicação empresarial como processo de inteligência deve passar, obrigatoriamente, pela utilização da pesquisa como ferramenta básica, já que apenas ela pode contribuir para qualificar as informações e os conhecimentos de que as organizações dispõem sobre o comportamento de seus públicos, sobre a eficácia de seus produtos, ações e

estratégias, e mesmo sobre os aspectos críticos envolvidos com situação de crise de imagem ou de relacionamento com a mídia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos, a evolução e visão do futuro devem emergir de múltiplas correlações identitárias e inteligentes para atingir o que Johnson denomina bottom-up, ou seja, o processo de emergência. A emergência é precisamente o “movimento das regras de nível baixo para a sofisticação do nível mais alto” (Johnson, 2003: 14). As formas de emergência são, então, aquelas que têm a qualidade de se tornarem mais inteligentes, mais adaptáveis e mutantes ao longo do tempo. Johnson, baseado em um estudo de Deborah Gordon, “Formigas em ação” que durante anos monitorou o deslocamento de formigas e a estrutura de formigueiros, chegou a conclusões interessantes como, por exemplo, as colônias de formigas lidam com a complexidade das tarefas sem que haja alguém diretamente no comando. Através de relações colaterais e de feedback intenso constroem e organizam “por si mesmas” todo o trabalho do formigueiro, dando forma a um complexo sistema ordenado, com seus aposentos, suas conexões, seu “cemitério” e seu “lixão”. O comportamento emergente, diz Johnson, é uma mistura de “ordem e anarquia”. Johnson também associa a evolução ao conceito de zoom longo. Quando contemplamos a história sob a perspectiva privilegiada do zoom longo, descobrimos que ambientes produtivos exibem padrões similares de criatividade em múltiplas escalas ao mesmo tempo. Os administradores de alta escala terão evidentemente seu lugar, mesmo nas organizações de poder mais distribuído, mas não terão mais o papel de centralizadores. O que importa é como extrair o máximo da inteligência coletiva existente na instituição. Mas, poderiam os princípios da emergência ser utilizados nas organizações e instituições? São as corporações capazes de conviverem com estruturas de tipo bottom-up, sem os tradicionais comandos centrais?

Existem em desenvolvimento alguns modelos circulares que podem remeter aos modelos celulares. Uma organização que assim funciona permite a formação de uma unidade estrutural básica relacionada com ou semelhante a um ser vivo e de enorme complexidade. Cientistas dizem que instruções contidas no DNA da célula ocupariam algo em torno de mil livros de 600 páginas cada um. Cada célula é um mundo repleto de até 200 trilhões de diminutos grupos de átomos. O nozinho do DNA – um quinto do mais ínfimo grão de poeira – tem informações em seus três bilhões de pares-bases capazes de encher duzentas listas telefônicas de quinhentas páginas cada uma. Se todas as cópias de DNA contidas nos cem trilhões de células do corpo humano fossem atadas umas às outras, teriam comprimento equivalente a 1300 vezes a distância da Terra ao Sol. É um processo altamente estimulante, já que bastante intuitivo e tácito. Foge do paradigma da pirâmide hierárquica e avança para os fluxos de energia. Faz parte de um processo dinâmico. Não é uma receita acabada. Trata-se de uma forma de navegar que passa por transformações de acordo com impulsos internos e externos. Quando uma empresa é compreendida como um

organismo vivo e consegue ser eficaz na construção de pontes existenciais com os indivíduos e grupos que nela trabalham e que com ela interagem, ela ganha características orgânicas, isto é, características de seres vivos. Sócrates dizia que sem pensar na vida não valia a pena viver. As implicações para a prática organizacional em um modelo assim constituído pode facilitar a implementação de mudanças nas tarefas e nos contextos, a superação e administração dos limites críticos e áreas de interdependência e o desenvolvimento de respostas operacionais e estratégias adequadas, além de outras possibilidades.

Acredito que o caminho associativo entre inteligências múltiplas e identidades pode ser interessante para fomentar ambientes organizacionais a também proporcionarem a Identificação das percepções. Voltando-se cada vez mais para as possibilidades cognitivas. Precisamos ampliar os estudos relacionados ao cérebro, a mente e o comportamento das pessoas, observar as contribuições significativas que estão sendo oferecidas nos últimos anos pelas neurociências. Autores aqui citados e tantos outros produtores de conhecimento de qualidade devem estar nos projetos e políticas estratégicas e nas pautas de cursos de treinamento e aperfeiçoamento das equipes de comunicação e nos meios acadêmicos. Normalmente estamos conscientes de uma quantidade bastante limitada de tudo que somos capazes de experimentar e acabamos não aproveitando integralmente nossas habilidades. Precisamos trabalhar melhor nossa atenção seletiva. Entender que as pessoas têm seus canais de comunicação preferenciais com os quais se entendem melhor com o mundo. Envolvem sons, falas, melodias, cores, formas, e principalmente aspectos cinestésicos como sensações e sentimentos. As organizações contemporâneas devem estar atentas para transformar informações sensoriais em percepções significativas. A diversidade de canais, quando bem observada e utilizada, pode se transformar na prática, em cores mais harmoniosas nos ambientes e em publicações empresariais atraentes; setores bem constituídos e distribuídos; posicionamentos mais agradáveis e respeitosos; atendimento acolhedor; apelos emocionais bem dosados; etc. Com uma identidade bem definida, a projeção da imagem se dá de forma natural e se concretiza em uma excelente reputação. Precisamos estabelecer novos olhares que avancem e se constituam para além do simples comunicar: Paulo Freire nos legou a lição de que o dialogar é imprescindível pois potencializa a vida. Uma noção muito clara, relacionada com esse novo comunicar, pode ser representado pelo símbolo da lemniscata. Uma figura geométrica em forma de hélice que é o sinal matemático do “infinito”. Simbolicamente, a lemniscata representa o equilíbrio dinâmico e rítmico entre dois polos opostos. Está na dupla hélice do DNA presente em todos os seres vivos deste planeta. Ainda verificamos a formação de lemniscatas nos movimentos pendulares observados na Física; na balança do andar humano; no crescimento dos vegetais e na disposição de suas flores e folhas; nos movimentos de regência da musical e no movimento do Tao. Ao estimularmos esse equilíbrio de fluxos levamos as pessoas a atos de corresponsabilidade, reciprocidade, on-board, contexto, engajamento e reconhecimento.

Talvez a resposta se complemente mais uma vez no pensamento de Maturana, onde predomina a necessidade de uma nova abordagem para a comunicação pela qual cada pessoa ouve o que ouve ou diz o que diz de acordo com sua própria determinação estrutural e não por um conduto que liga emissor-receptor levando os fenômenos sociais a resultarem da manutenção de certa regularidade comunicativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguera, L. G. (2008) *Além da inteligência emocional*. SP: Cengage Learning.
- Albrecht, K. (2006). *Inteligência social*. SP: M. Brooks.
- Antunes, C. (2010). *As inteligências múltiplas e seus estímulos*. 16ªed. SP: Papirus.
- A.Oliveira, M. (2009). *A face oculta da empresa*. RJ: Senac.
- Assad, N. A. (2010). *As cinco fases da comunicação na gestão das mudanças*. SP: Saraiva.
- Baldissera, R. (2008a). Por uma compreensão da comunicação organizacional. In C. M. A. Scroferneker (org), *O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade* (pp.31-50). Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Bauman, Z. (2012). *Isto não um diário*. RJ: Zahar editora.
- Bueno, W. da C. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. SP: Saraiva.
- Fascioni, L. (2010). *DNA Empresarial – identidade corporativa como referência estratégica*. SP: Integrare.
- Gardner, H. (2010). *Inteligências múltiplas ao redor do mundo*. Porto alegre: Artmed.
- Halévy, M. (2010). *A era do conhecimento - princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI*. SP: Editora Unesp.
- Johnson (2003). *Emergência, a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Kunsh, M. M. K. (2003). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. SP: Difusão Editora.
- Livermore, D. (2012). *Inteligência cultural*. RJ: BestSeller.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (2010). *A árvore do conhecimento*. SP: Palas Athena.
- Pellanda, N. M. C. (2009). *Maturana & A Educação*. BH: Editora autêntica.
- Pratt, M. G. & Foreman, P. O. (2000). *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*. The Academy of Management Review.
- Santaella, L. (2007). *Linguagens líquidas na era da mobilidade*. SP: Paulus.
- Serres, M. (2003). *Hominescências*. RS: Bertrand Brasil.
- Sodré Carvalho, G. de A. (2010) *A empresa inteligente – inovação constante para sobrevivência*. RJ: Imago.

O papel do diagnóstico na definição de uma estratégia de responsabilidade social. O caso de uma empresa de aparelhos auditivos

ANA ISABEL LOPES

aisabel.lopes@gmail.com

Universidade do Minho / Bmais Comunicação

Resumo

A Responsabilidade Social é indissociável do desempenho das empresas e da sua relação com a comunidade, quer interna, quer externa. Cientes disto, muitas empresas optam por desenvolver estratégias para a responsabilidade social que incluem os seus *stakeholders* mais relevantes. Contudo, a obtenção de resultados positivos fica dependente da adequação das estratégias aos diferentes públicos. Partindo destes pressupostos, esta comunicação procura fundamentar a necessidade de diagnosticar e delinear todas as características relevantes da comunidade próxima das empresas. Em segundo lugar, procuramos abordar a escolha das causas a apoiar nas estratégias de responsabilidade social assim como qual será a melhor forma de criar envolvimento com os públicos e retirar maior benefício, não só para a marca mas também para a comunidade.

O caso abordado nesta comunicação diz respeito a uma empresa de venda a retalho de aparelhos auditivos que, antes de desenvolver a sua estratégia de Responsabilidade Social, implementou uma fase de diagnóstico interno e externo da empresa, valorizando, de forma especial, o envolvimento dos colaboradores.

Palavras-Chave: Responsabilidade social empresarial; diagnóstico; envolvimento, alinhamento estratégico

RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA DEFINIÇÃO AMPLA

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é vista como uma forma de criar laços com os *stakeholders*, por meio de um desempenho responsável com a sociedade, a par da transparência das empresas. Já não é uma preocupação recente da Comunicação Organizacional e no mundo académico tem sido grande a proliferação de conceitos e iniciativas que se debruçam sobre o tema (Arruda & Pereira, 2009). Em 1953 Bowen publica o primeiro livro sobre o tema e, em 1979, Carrol desenvolveu este trabalho, defendendo que a Responsabilidade Social corresponde a uma estrutura piramidal. Para Carrol (1979) as responsabilidades das empresas começam no lucro, já que sem este primeiro aspeto nenhuma empresa é viável. Atingido este primeiro patamar, é obrigação das organizações cumprirem todos os parâmetros legais exigidos, para que a atuação das empresas possa ser normalizada. Em seguida, a Responsabilidade Ética surge em consequência da Responsabilidade Legal, indicando às empresas que devem agir de forma ética e correta, evitando danos, agindo de forma inócua. E o último *item* desta pirâmide indica o estado ideal da Responsabilidade Social, a Responsabilidade Discricionária, que consiste

em contribuir para as melhorias sociais de toda a comunidade que está, direta ou indiretamente, envolvida com as empresas. Hoje em dia, ao desenvolverem estratégias de Responsabilidade Social, as empresas procuram ocupar este último patamar, gerando uma relação de confiança com os diferentes *stakeholders*.

Depois de Carrol (1979), as definições de Responsabilidade Social continuaram a evoluir. Segundo Alexander Dahlsrud (2006), “the definitions show that CSR is nothing new at a conceptual level; business has always had social, environmental and economic impacts, been concerned with stakeholders, be they the government, customers or owners, and dealt with regulations”. Este aspeto é hoje indissociável da realidade empresarial, que procura, estrategicamente, uma identificação emotiva com os seus públicos. Desta forma, o conceito de empresa ganha uma nova dinâmica, torna-a mais abrangente do que o fim comercial em si. Representa também, paralelamente ao lucro, um dever social, assente na compensação à sociedade. Em termos práticos, as estratégias de responsabilidade social têm por objetivo ganhos de imagem e reputação entre os diferentes públicos: colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores e restante comunidade envolvente.

As normas nacionais e internacionais, como a ISSO 26000, não são a única razão pela qual as empresas são impelidas à implementação da Responsabilidade Social. As empresas sabem que a relação que estabelecem com os seus públicos poderão fazer-se valer de vínculos resistentes e a Responsabilidade Social, pela inovação e desenvolvimento que implica na sociedade, contribui para a sua criação. Neste sentido, vários autores como Crane *et al.* (2008: 306) defendem que, “one of the primary reasons why companies engage in CSR is in order to be trusted by society”, o que indica esta premente necessidade de agir de acordo com a realidade social com que cada empresa se depara.

Perante os diferentes problemas da sociedade, e como resposta às demandas dos seus públicos, as empresas têm “demonstrado que são socialmente responsáveis e que têm um compromisso para com o desenvolvimento global” (Costa *et al.*, 2011: 17). De acordo com Stahnke (2011) “(...) a responsabilidade social continua a emergir como um dos *ethos* culturais fundamentais de uma empresa, sendo que 94 por cento dos consumidores querem que as empresas evoluam as suas práticas de negócio para ter o maior impacto positivo possível”. Neste contexto, destaca-se o conceito de responsabilidade social de proximidade: o consumidor valoriza ações concretas, de proximidade e com resultados no curto prazo, em prejuízo de iniciativas associadas a temáticas globais ou com impactos distantes no tempo e no espaço. Estar perto, de forma tangível, com ações concretas e reais, será portanto um caminho de enorme potencial para gerar autênticas relações com a comunidade. Segundo Ihlen *et al.* (2011:3), “Corporate activities are increasingly scrutinized for their effect on society and the environment. It is unthinkable that a corporation today will declare publicly that its only goal is to make money for its shareholders. Instead, corporations typically claim to balance the needs of society and the environment against the need to make a profit”. Desta forma, e à procura de atingir o equilíbrio da balança, as empresas incluem desde cedo a Responsabilidade Social nas suas estratégias de comunicação.

Segundo Dahlsrud (2006), que estudou 37 definições de responsabilidade social, há quatro dimensões patentes na maioria dos casos: são, nomeadamente, dos stakeholders, social, económica, de voluntariado e ambiental. Estas dimensões são sinónimo da amplitude das definições de responsabilidade social, demonstrando que “the optimal performance is dependent on the stakeholders of the business” (Dahlsrud, 2006: 6).

Mário Parra da Silva (2013: 3) considera que “ética e responsabilidade social são elementos essenciais na economia do futuro, porque a cadeia de valor tenderá para a dispersão geográfica e novos elementos de criação e manutenção da confiança são essenciais”. Esta perspetiva mostra-nos um dos possíveis caminhos que as empresas podem tomar na definição das suas estratégias de Responsabilidade Social: procurar criar valor para as suas marcas.

No caso de Portugal, o tecido empresarial é composto, sobretudo, por Pequenas e Médias Empresas (PME). Ao nível da Responsabilidade Social, esta característica faz com que muitas destas empresas não tenham capacidade, por si mesmas, de traçar planos estratégicos de RSE ou até mesmo de comunicação, acabando por a sua atuação se ficar pelo segundo (Responsabilidade Legal) ou terceiro (Responsabilidade Ética) estados da pirâmide de Carroll. Este tipo de desempenho demonstra que muitas empresas atuam nesta área recorrendo a ações pontuais que não levarão aos resultados esperados. Hockerts e Morsing (s/d: 4) afirmam que “Only a minority of firms is actually using CSR as a means to drive innovation”. Este vazio estratégico apresenta-se como um vasto campo no qual poderão ser operadas melhorias podendo as agências de comunicação, por meio do seu *know-how*, ajudar as empresas na planificação estratégica da RSE.

A RELAÇÃO DAS EMPRESAS COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL

O trabalho desenvolvido no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial é, atualmente, fundamental para estabelecer uma relação das marcas com os seus *stakeholders*, sendo que é hoje consensual que o valor das empresas e das marcas não reside apenas na sua performance financeira. Ou seja, é esperado que as empresas sejam capazes de assumir uma postura responsável, respondendo perante a sociedade em que se inserem.

A propósito da Responsabilidade Social Empresarial, é possível ler no *Handbook of Social Responsibility and Communication* o seguinte:

“As atividades corporativas são cada vez mais escrutinadas pelo seu efeito na sociedade e no ambiente. É impensável que uma empresa declare hoje publicamente que o seu único objetivo é fazer dinheiro para os seus acionistas. Em vez disso, as empresas tipicamente afirmam equilibrar as necessidades da sociedade e do ambiente com a necessidade de gerar lucros” (Ihlen *et al*, 2011:3).

Como? A Responsabilidade Social Empresarial pauta-se, em grande medida, pela incorporação voluntária nas suas atividades habituais de preocupações com a sociedade e o ambiente, trabalhando em conjunto com as partes interessadas nos projetos a desenvolver.

Na sua publicação *Conference on Trade and Development -Social responsibility*, as Nações Unidas definem a RSE como “o coração das obrigações que as empresas têm para com as sociedades em que atuam” (2001: 5), ou seja, o apoio à comunidade deve fazer parte do âmago das empresas, e estas deverão operar na resolução dos problemas das comunidades em que se inserem. Desta forma, o conceito de empresa ganha uma nova dinâmica que se torna mais abrangente do que os fins comerciais.

O *Livro Verde* da União Europeia para a Responsabilidade Social recomenda a estratégia a adotar pelas empresas europeias: “Ao afirmarem a sua responsabilidade social (...) as empresas procuram elevar o grau de exigência das normas relacionadas com o desenvolvimento social, a proteção ambiental e o respeito dos direitos fundamentais (...)” (2001: 3). Contudo, estas ações não são totalmente desinteressadas e visam, em última instância, “dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos e ONG” (2001: 3).

O envolvimento de toda a organização no planeamento e nas ações de responsabilidade social é, cada vez mais, um ponto assente para as empresas. Segundo um artigo de Stahnke (2011) na Revista Forbes “(...) o envolvimento dos colaboradores tornou-se a próxima fronteira cultural da responsabilidade social empresarial, não apenas como uma sensação de bem-estar (...), mas como retrato do valor total de uma empresa e dos seus valores. Envolvidos os colaboradores, pode haver um alinhamento estratégico com os esforços feitos pela empresa, de modo a tornar-se mais responsável na comunidade global”. Neste sentido, a incorporação do capital humano das empresas neste tipo de ações traduz-se, em última instância, num maior envolvimento dos colaboradores com a comunidade e com a empresa, para além de contribuir para as políticas de transparência que as empresas assumem hoje em dia.

Paralelamente, a Responsabilidade Social é, cada vez mais, uma exigência dos consumidores. De acordo com Stahnke (2011) “(...) a responsabilidade social continua a emergir como um dos *ethos* culturais fundamentais de uma empresa, sendo que 94 por cento dos consumidores querem que as empresas evoluam as suas práticas de negócio para ter o maior impacto positivo possível”.

Esta relação que é estabelecida com os consumidores é também resultado de algumas mudanças operadas ao nível da gestão das marcas. A este respeito, Wally Olins (2005) afirma que “a gestão das marcas excedeu de tal maneira as suas origens comerciais que o impacto daí resultante é praticamente incomensurável em termos sociais e culturais”. Assim, é assumido e até desejável que as marcas tenham ganhos (nomeadamente de reputação), diretos ou indiretos, com as ações que desenvolvem neste âmbito.

OS DIFERENTES PÚBLICOS DE UMA ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A performance social da empresa deve estender-se a todos os públicos com que esta interage, incluindo os internos, dado que estes são parte integrante da organização. Para perceber quais as motivações internas ou apetência para qualquer

plano de responsabilidade social, o primeiro passo do trabalho deve ser o desenvolvimento de um diagnóstico que se dedique ao estudo de influências internas e externas, do potencial para a ação, da preocupação da empresa com a comunidade, da relevância das causas a apoiar e do envolvimento esperado com o público-alvo. Este passo inicial é crucial para a definição da estratégia, podendo inclusivamente ditar a necessidade de desenvolver estudos de mercado ou outros métodos de recolha de informação. Caso não haja alinhamento dos públicos de interesse, todas as estratégias de responsabilidade social podem estar condenadas ao insucesso.

Segundo Mário Parra da Silva (2013: 2),

“a responsabilidade social é [...] uma consequência ética que leva a organização a aceitar ser responsabilizada pelos seus impactes na sociedade e no ambiente. Por isso a RS é uma estratégia de gestão que visa incorporar essa responsabilização nas operações e atividades. Dado que nenhuma organização pode assumir uma responsabilidade integral, tem de ligar a todo o processo as partes interessadas, os ‘stakeholders’, seriadas e envolvidas de acordo com o seu grau de relevância. O envolvimento das partes interessadas será tanto maior quanto mais perceberem o valor que auferem pela boa operação da organização em causa”.

De acordo com esta perspetiva, a Responsabilidade Social deve ser trabalhada de forma individualizada, considerando todos os intervenientes de relevo para as organizações. Neste sentido, e dada a importância do público interno no âmago das organizações, o envolvimento coletivo no planeamento e nas ações de responsabilidade social é, cada vez mais, um ponto assente para as empresas. E, segundo um artigo de Stahnke (2011) na Revista Forbes, “(...) o envolvimento dos colaboradores tornou-se a próxima fronteira cultural da responsabilidade social empresarial, não apenas como uma sensação de bem-estar (...), mas como retrato do valor total de uma empresa e dos seus valores. Envolvidos os colaboradores, pode haver um alinhamento estratégico com os esforços feitos pela empresa, de modo a tornar-se mais responsável na comunidade global”. Neste sentido, a incorporação do capital humano das empresas neste tipo de ações traduz-se, em última instância, num maior envolvimento dos colaboradores com a comunidade e com a empresa, para além de contribuir para as políticas de transparência que as empresas hoje proclamam.

Da direção de topo ao rececionista de loja, todos os intervenientes devem ser auscultados e envolvidos no planeamento estratégico. Antes de partir para a implementação de um plano coerente de responsabilidade social, as empresas devem ver nos seus colaboradores um retrato da empresa e dos seus valores e objetivos. Mais do que desenvolver um plano para a comunidade, o primeiro objetivo, e mais fundamental, é o de motivar e implicar os colaboradores para as definições estratégicas e participação do plano de ações. Esta integração dos colaboradores no plano faz aumentar o sentido de pertença e realização pessoal, criando-se um sentimento de orgulho na organização que leva, em última instância, ao alinhamento estratégico e à predisposição para a ação. Envolvidos os colaboradores, está aberto o caminho para o cruzamento entre os objetivos e esforços da empresa e os desejos dos colaboradores de modo a que esta se torne mais responsável na comunidade global.

As vantagens da estratégia e implementação de ações de responsabilidade social para as empresas inscrevem-se em duas dimensões estruturantes: interna, ao nível dos colaboradores, e externa, na relação com clientes, parceiros e fornecedores. Internamente, aumenta o sentido de pertença e a realização pessoal, criando-se um sentimento de orgulho na organização. Estes fatores culminam num favorecimento da motivação dos colaboradores, que se sentem implicados na empresa. Externamente, há repercussões ao nível da reputação, existindo uma identificação emotiva com a marca, reforçando-a e atribuindo-lhe o estatuto de empresa “cidadã”.

A adoção de uma estratégia de responsabilidade social pode ser uma medida inteligente e ética. Contudo, para isso, é necessário que a marca esteja genuína e ativamente comprometida com a causa trabalhada, com a qual deve haver uma relação clara e associável à marca. Segundo Van Marrewijk (2003), uma estratégia de responsabilidade social de sucesso tem de estar adequada ao contexto específico de cada empresa. Assim, a tipologia da causa deve alinhar-se com o perfil da empresa tal como com a expectativa dos consumidores.

Em suma, a Responsabilidade Social é, cada vez mais, parte integrante das empresas, servindo para tornar positivo e benéfico o seu impacto na sociedade. É uma exigência dos consumidores assim como uma responsabilidade partilhada entre a empresa e os seus colaboradores, que, neste contexto, não podem ser dissociados deste tipo de estratégia.

O CASO DE UMA EMPRESA DE APARELHOS AUDITIVOS: PERFIL DO DIAGNÓSTICO E MODELO DE ANÁLISE

Desenhado para apurar questões de identidade e de cultura corporativa associadas ao desempenho social da empresa, o diagnóstico traçado para a empresa de aparelhos auditivos foi desenvolvido de forma personalizada, adaptada à sua realidade. Estabelecidos os pressupostos iniciais foram usados métodos de investigação qualitativos e quantitativos, de acordo com o tipo de informação que era necessário apurar. Na fase de recolha de dados participaram diferentes *stakeholders*, internos e externos, que permitiram ter uma visão 360º da empresa.

Obedecendo a um rígido modelo de análise, o diagnóstico procurou apurar a forma como a visão, a missão e os valores são percecionados, relacionando esta informação com os *statement* definidos pela empresa. De sublinhar a amplitude do diagnóstico, que permite relacionar, com segurança, a predisposição interna para a ação social e as necessidades/expectativas externas. No final do diagnóstico, foram apontadas pistas para ações futuras, que poderão constituir o embrião da estratégia de Responsabilidade Social.

No que diz respeito ao modelo de análise, foram consideradas duas dimensões: interna (dos trabalhadores e suas predisposições) e externa (a comunidade e as suas necessidades e expectativas).

Quanto ao foco interno, foram avaliadas duas componentes: os valores-chave da organização e o potencial para a ação. Na primeira componente procurou-se

avaliar a percepção da Missão, Visão e Valores da marca, bem como identificar as expectativas da Direção sobre os colaboradores.

Na componente relativa ao potencial para a ação, foram traçados sete indicadores para aferir esse mesmo potencial, a saber: as expectativas da Direção, dos Quadros de Gestão e dos colaboradores de loja sobre o papel social da empresa, o entendimento dos colaboradores acerca das ações desenvolvidas pela empresa, o papel que os colaboradores assumem (ou assumirão) na responsabilidade social, a predisposição dos colaboradores para participação em ações futuras e, finalmente, identificação de formas de conciliar as políticas de vendas com as políticas de responsabilidade social.

Relativamente ao foco externo do modelo de análise foram traçadas três componentes distintas: a preocupação com a comunidade, a relevância das causas e o envolvimento esperado. Para trabalhar a componente da preocupação com a comunidade será avaliada a interação da empresa com a comunidade e com os clientes. A relevância das causas foi estudada através da identificação de causas a apoiar nas comunidades onde está instalada a empresa e o envolvimento esperado aferido através da identificação de expectativas da comunidade em relação às ações da empresa.

Este modelo de análise baseou-se, assim, no trabalho de um conceito (ideia-base do estudo; o que queremos medir) por meio de dimensões (divisão do conceito em unidades de estudo), componentes (elementos que constituem as dimensões) e indicadores (sinais operativos demonstradores dos componentes), que permitiram apurar questões basilares relacionadas com a responsabilidade social.

O CASO DE UMA EMPRESA DE APARELHOS AUDITIVOS: CONCLUSÕES DO DIAGNÓSTICO

Aplicado o modelo de análise acima descrito para a avaliação e tratamento dos dados recolhidos, foi possível concluir que a razão de ser da empresa de aparelhos auditivos é uniformemente reconhecida pelos seus públicos internos, salientando-se a ética, a transparência e a confiança. Foi também dado especial relevo ao perfil comercial da empresa, que é visto por um pequeno número de colaboradores como um entrave às boas relações com o público interno, que sente a pressão das vendas como um aspeto negativo. Apesar disto, os colaboradores internos mostraram-se muito predispostos a colaborar em ações de Responsabilidade Social, com a condicionante da falta de tempo como o possível fator impeditivo. Foi ainda apurado que a empresa procurava, com esta estratégia, criar laços de confiança com os seus colaboradores e apenas em segunda instância chegar aos públicos externos. O diagnóstico apontou ainda possíveis caminhos para ações concretas que eram desconhecidas da direção.

NOTA FINAL

Elaborar um diagnóstico de responsabilidade social não é só apontar uma boa causa a apoiar mas antes conseguir perceber como será a melhor forma de abordar, quem incluir, como e para agir. É, assim, o primeiro e mais completo *insight* para

a definição da estratégia. Apesar de as empresas disporem de dados acerca dos seus *stakeholders*, não possuem, grande parte das vezes, informação útil no que trata a responsabilidade social. Conhecer a comunidade envolvente é um dos mais importantes passos para a definição da responsabilidade social e para transformar o apoio casuístico de muitas empresas numa determinação estratégia que trará benefícios a médio e longo prazo, nomeadamente em termos de ganhos de imagem e reputação. Este conhecimento da comunidade é também benéfica para o desenvolvimento social, já que poderá permitir também conhecer alguns nichos de necessidade que o conhecimento comum não abarca. O conhecimento aprofundado de todos os *stakeholders* é, assim, uma prioridade nas estratégias de responsabilidade social.

Ao olhar para este caso da empresa de aparelhos auditivos podemos depreender que, no âmbito da Responsabilidade Social, trabalhar os públicos internos para chegar aos externos pode ser uma estratégia ganhadora. Por vezes o desconhecimento por parte da direção dos seus Recursos Humanos pode significar perda de oportunidades e a desvalorização de nichos de atuação que são estrategicamente determinantes, como acontece no caso apresentado, em que se avizinhava difícil a participação dos colaboradores nas ações da empresa. Contrariamente ao que era esperado, os colaboradores estão predispostos a atuar nesta área. Por outro lado, ao auscultar os clientes, percebemos a importância de atuar sobretudo ao nível da área da saúde auditiva, *core business* da empresa.

A elaboração de um diagnóstico é, assim, uma forma de lançar pistas de atuação estratégica, coerentes com as necessidades das comunidades internas e externas e da própria empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arruda & Pereira (2009). Estado da Arte dos Estudos sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Brasil. In *IV Encontro de Estudos em Estratégia*. Recife.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1979). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, 34, 4, 39-48.
- Crane A. et al (2009). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
- Ihlen Ø.; Bartlett J. & May S. (eds) (2011). *The handbook of social responsibility and communication* (pp. 3-22). Blackwell Publishing.
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 95-105.
- Olins W. (2005). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Silva, M. P. (2013). 'ISO 26000: Da Ética à Responsabilidade Social. *Cadernos de Economia*, Abril de 2013. Disponível em <http://srs.apee.pt/2013/estado-da-arte>. Acesso em 2.02.2014.

Stahnke (2011). *Employee Engagement and Corporate Social Responsibility for Generation Twitter*. Disponível em <http://www.forbes.com/sites/causeintegration/2011/11/01/employee-engagement-and-corporate-social-responsibility-for-generation-twitter/>. Acesso em 2.02.2014.

OUTRAS REFERÊNCIAS

Comissão das Comunidades Europeias (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. In *Livro Verde*, Bruxelas: CCE.

ISO, 'Norma ISO 26000', disponível em <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>. Acesso em 2.02.2014.

Nações Unidas (2001). *Conference on Trade and Development - Social Responsibility*. New York: United Nations.

Comunicação organizacional e sustentabilidade: convergência e perfil profissional

PEDRO ULSEN & MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH

pedroulsen@usp.br; mkkunsch@usp.br
Universidade de São Paulo (ECA-USP)

Resumo

Além das importantes pesquisas realizadas sobre teorias e práticas da Comunicação Organizacional, análises recentes demonstram que a sustentabilidade é uma tendência estabelecida na sociedade contemporânea. Nas organizações, tal contexto inspira novos desafios e, do gestor de comunicação, é exigido um perfil mais amplo diante do cenário complexo e pós-moderno. O contexto e as pesquisas demonstram que este profissional é adequado, pelas habilidades e conhecimentos adquiridos na formação universitária, para empreender, dialogar, divulgar, planejar, gerir, mensurar, pesquisar, produzir materiais e desenvolver os canais de comunicação de uma organização para promover a sustentabilidade em benefício da sociedade. Propõe-se delinear o perfil do gestor de comunicação e compreender este perfil a partir de dez elementos. Do ponto de vista metodológico, além da revisão bibliográfica, um estudo exploratório das matrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas das instituições de ensino superior do Estado de São Paulo (Brasil) foi desenvolvido. Para qualificar a análise, um roteiro com seis questões objetivas foi enviado aos coordenadores dos cursos. Finalmente, cinco entrevistas foram realizadas com gestores e diretores de comunicação e sustentabilidade.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional; sustentabilidade; perfil profissional; gestão da comunicação

INTRODUÇÃO

A pesquisa a seguir foi desenvolvida com a proposta de compreender a convergência entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade para delinear o perfil do gestor responsável por estas áreas. A proposta é parte da dissertação de mestrado defendida pelo autor sob orientação da autora na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). A delimitação do problema indicava dúvidas sobre este perfil.

O problema de pesquisa foi a necessidade de avaliar a formação e o perfil do gestor de comunicação diante da necessidade de desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações. Nas últimas décadas, a Comunicação Organizacional evoluiu em termos de pesquisas e atuação profissional. As discussões sobre sustentabilidade também estão mais presentes na sociedade e nas organizações. A convergência entre estes campos será analisada partir de três bases: comunicação da sustentabilidade, comunicação para sustentabilidade, sustentabilidade da comunicação.

A justificativa decorre da necessidade de atender aos apelos do desenvolvimento da sustentabilidade que a sociedade transfere às organizações e diante da capacidade estratégica dos comunicadores nesta proposta. O objetivo é identificar

que perfil profissional o gestor de comunicação pode ter para contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações e analisar a formação recebida pelos egressos dos cursos de Comunicação Social.

Nos procedimentos metodológicos, além da revisão bibliográfica, foi realizado um estudo exploratório das matrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas das instituições de ensino superior do Estado de São Paulo. Para qualificar a análise, seis questões objetivas foram enviadas aos coordenadores. Ainda na metodologia, entrevistas em profundidade foram realizadas com gestores e diretores de comunicação e sustentabilidade.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Quando a Comunicação Organizacional é abordada, com destaque para sua vertente estratégica, não se deve esquecer que nem sempre foi assim. O percurso foi extenso e ocorreu graças à determinação de muitos pesquisadores e profissionais. Pode-se dizer que existe uma pluralidade conceitual, o que ocorre pelas diferentes vertentes assumidas pela área.

A visão integrada apresentada por Kunsch (2003) é a de compreender a participação da comunicação na gestão estratégica, no desenvolvimento econômico, social e ambiental das organizações. A proposta é que ações comunicativas sejam utilizadas em todos os níveis para incentivar o diálogo, a participação e a interatividade.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (Kunsch, 2003: 150).

Do ponto de vista das dimensões, a proposta é seguir a produção da mesma autora, que sistematiza de modo didático três dimensões: instrumental, estratégica e humana.

SUSTENTABILIDADE

Conceito tão complexo quanto contemporâneo, a sustentabilidade é uma tendência em diferentes setores. Uma premissa inicial indica a pluralidade de conceitos existentes. Nunca se falou tanto sobre este tema e nunca isso foi tão diverso. A apropriação de definições ocorre na maioria dos casos aleatoriamente. A segunda premissa está associada com diferentes interfaces da sustentabilidade. O foco é analisar a convergência entre comunicação organizacional e sustentabilidade, e o contexto demonstra que a sustentabilidade carrega associações com outras áreas, como agricultura, pecuária, engenharia, arquitetura, biologia, administração, entre outras, e, também com a comunicação.

A proposta é enumerar pesquisadores que se destacam na formulação conceitual, para que os significados mais evoluídos do termo sejam vistos como referência na área. John Elkington (2001) é o criador da expressão amplamente aceita:

(...) o desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares (Elkington, 2001: 429).

Outro autor importante é Ignacy Sachs, também conhecido como ecoeconomista por contra da concepção de desenvolvimento como uma combinação de crescimento econômico, aumento igualitário do bem-estar social e preservação ambiental. É um dos teóricos mais densos sobre o assunto, pois extrapola as definições comuns. Para ele é necessário um debate para que haja outro paradigma de desenvolvimento, baseado na convergência entre economia, ecologia, antropologia cultural e ciência política. Outro personagem de destaque é o economista Enrique Leff, que defende um desenvolvimento alternativo que melhore a utilização dos recursos naturais. O objetivo não é homogeneizar modelos produtivos, mas sugerir uma adaptação a outro paradigma de consumo.

Um autor brasileiro importante é Fernando Almeida, ex-presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Para soluções viáveis, o autor trata da “responsabilidade no mundo tripolar”. Segundo sua visão, a formulação de políticas deve envolver os três atores principais da sociedade (governo, empresas e sociedade civil).

Enfim, a sustentabilidade alcançou um espaço de destaque no século XXI, e estabelece interfaces com diferentes setores e organizações, sejam públicas, privadas ou mistas. Rever modelos de produção encontra respaldo diante dos impactos que as organizações causam.

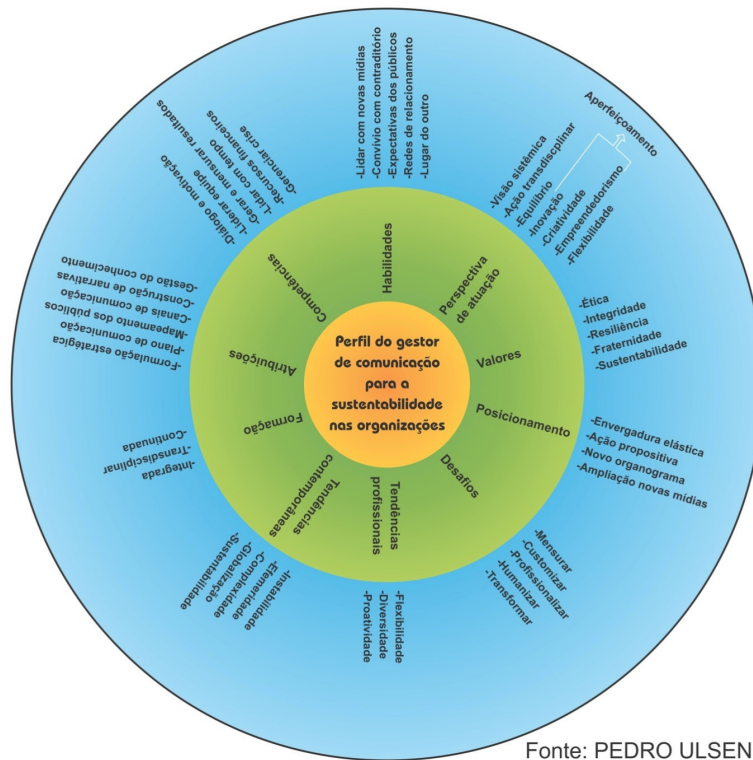
PONTOS DE CONVERGÊNCIA

A convergência entre comunicação e sustentabilidade, sobretudo em ambientes organizacionais, tem sido cada vez mais debatida. O grande desafio que se apresenta é a clara conceituação do tema proposto e a prática do discurso. Uma boa sistematização foi produzida pelo Guia do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável: (1) comunicação da sustentabilidade; (2) comunicação para a sustentabilidade; (3) sustentabilidade da comunicação.

Nas organizações, as ações são mais desenvolvidas quando planejadas. O gestor de comunicação é estratégico nesse desafio, tendo a favor a capacidade de estabelecer conexões entre todas as áreas da organização. A comunicação para a sustentabilidade (instância mais transformadora) requer uma sintonia aguçada e tem a oportunidade de oferecer às gerações futuras o desenvolvimento da sustentabilidade como um valor.

PERFIL DO GESTOR

A partir das discussões realizadas, o perfil sugerido do gestor de comunicação pode ser observado a seguir.



Fonte: PEDRO ULSEN (2012)

Figura 1: Perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações

FORMAÇÃO

O foco sobre a formação dos profissionais de comunicação decorre do desenvolvimento conceitual e dos desafios contemporâneos. Uma obra de valiosa contribuição para estas discussões foi publicada em 2007 sob o título “Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional”, organizada por Margarida Kunsch. São doze artigos oriundos do I Fórum Nacional em Defesa da Qualidade do Ensino de Comunicação (Endecom).

Merece destaque o texto “Comunicação corporativa: profissão do futuro”, de José Luiz Schiavoni (2007). A trajetória histórica do “gestor de comunicação” é apresentada e a união dos formados em jornalismo, relações públicas e publicidade é defendida. Uma abordagem que sugere a constante avaliação da formação oferecida aos alunos é tema do artigo de Ivone de Lourdes Oliveira, segundo quem novas demandas de formação acadêmico-profissional devem ser repensadas para atender mudanças.

Transitando agora para o aspecto transdisciplinar da comunicação, parece oportuno delinear a contribuição de Edgar Morin (2006), que aborda a desunião entre o pensamento científico e cartesiano, e o pensamento humanista. Segundo ele, o conhecimento não deve ser dividido em especializações deterministas, mas tratados sob uma nova visão mais ampla e transdisciplinar. Ao tratar do ensino universitário, Morin também trata do desafio de se reinventarem.

O artigo da organizadora do livro, “Perspectivas e desafios para as profissões de comunicação do terceiro milênio”, apresenta uma extensa análise sobre a

comunicação, seu poder e as perspectivas de expansão. A autora encerra o texto defendendo uma formação integrada.

O perfil desejado do formando em comunicação social hoje envolve uma carga de formação geral humanística e técnico-profissional que o capacite a ser um agente comprometido com as transformações sociais, não um mero técnico-profissional, preocupado apenas com o “fazer” e o “como-fazer” (Kunsch, 2007: 100).

TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS

Interpretar o contexto contemporâneo é necessário para compreender o apelo dos conceitos apresentados até o momento. Em “Condição Pós-Moderna”, David Harvey (2010) aborda o processo histórico de evolução da modernidade para a pós-modernidade e suas mudanças culturais, políticas e econômicas. Para ele há uma relação entre a ascensão de formas culturais pós-modernas, a emergência de modos mais flexíveis de acumulação do capital e um novo ciclo de compreensão do tempo-espaço, somadas às redes tão diversas e complexas de interação social. É um contexto de reestruturação do mercado de trabalho, com subcontratação, flexibilização, rotatividade e incertezas.

Castells (2003) defende que a Internet reitera e amplia a flexibilidade da comunicação e altera o relacionamento com investidores, fornecedores, compradores, produção e funcionários, e é decisiva para a produtividade e a competitividade. É um recurso de alta capacidade, velocidade e interatividade. Não é sem razão que a proposição de um artigo de comunicação e sustentabilidade deve compreender este percurso. O mercado apresenta interdependência jamais vista, com negociações mais rápidas e competitivas.

TENDÊNCIAS PROFISSIONAIS

Nas tendências profissionais vale destacar o atual momento de instabilidade. Nas organizações ocorre uma migração do padrão de previsibilidade para um modelo de instabilidade. Uma habilidade muito exigida passa a ser a flexibilidade nos relacionamentos. O contexto mais amplo é o da pós-modernidade, e há outros fatores que influenciam as tendências, como a globalização, a sustentabilidade e a busca por mais bem-estar pessoal.

Uma visão complementar a esta é apresentada em artigo de Kunsch (2007). Ao abordar as perspectivas associadas ao mercado, a pesquisadora comenta que o desenvolvimento da comunicação organizacional é uma realidade no Brasil e que as possibilidades são inúmeras. O texto trata do crescimento do mercado de produções editoriais especializadas e traz novos desafios aos profissionais.

Novas frentes de atuação podem ser vislumbradas como grandes possibilidades no mercado profissional. Está ocorrendo hoje uma grande valorização da comunicação interna das organizações. Além disso, o profissional deverá ter capacidade de interagir com as outras áreas da comunicação. Nesse segmento aumentaram muito as possibilidades de atuação tanto de jornalistas quanto de relações-públicas (Kunsch, 2007: 90).

ATRIBUIÇÕES

É chegado o momento de elencar de modo mais sistematizado o próprio perfil do gestor de comunicação com base nas pesquisas realizadas. Considerando a organização como um sistema de interação constante, a proposta é a de uma comunicação mais transparente e participativa. José Eustáquio Oliveira de Souza, em “O gerente comunicador” (2010), indica vinte atribuições para o líder em sustentabilidade, sendo dez intrinsecamente relacionadas com a comunicação. Segundo ele o gestor de comunicação tem todas as condições de ser protagonista. Após a realização da pesquisa apresentada, as atribuições propostas são: formulação estratégica, elaboração de um plano de comunicação, mapeamento de públicos, seleção de canais de comunicação, construção de narrativas e gestão do conhecimento.

COMPETÊNCIAS

Tratando das competências do gestor de comunicação, há algumas situações sugeridas, associadas a uma visão prática, que exige do profissional o senso de organização para obter soluções exequíveis. Muitas vezes essa capacidade está associada com a agilidade para tomar decisões, posicionamento que exige ideias bem definidas e necessidade de criação de canais. Entende-se como competências: ampliar diálogo e motivação, gerar e mensurar resultados, liderar equipe, lidar com tempo, lidar com recursos financeiros e gerenciar crises.

HABILIDADES

Para tratar das habilidades, é oportuno introduzir o tema, resgatando a conceituação feita por Beth Saad e Hamilton Corrêa em publicação dos anais do V Congresso Iberoamericano de Jornalistas na Internet. O estudo era sobre a relação entre ofertas acadêmicas e transformações das Tecnologias de Informação e Comunicação sobre cursos de jornalismo. Além das matrizes curriculares, o estudo observou a composição de habilidades (H), competências (C) e atitude (A). Ricardo Voltolini (2011), a partir do relato que colheu com empresários que considera líderes em sustentabilidade, produziu uma seleção de 15 habilidades comuns. Destaca-se que tais habilidades não estão especificamente associadas com a atuação do gestor de comunicação, mas servem como parâmetro norteador. Para esta pesquisa são habilidades de destaque: lidar com novas mídias, conviver com o contraditório e a incerteza, lidar com expectativas dos públicos, criar redes de relacionamento e colocar-se no lugar do outro.

PERSPECTIVA DE ATUAÇÃO

Perspectiva de atuação significa refletir sobre a projeção do comunicador sobre sua atuação. Pensar, planejar e executar em perspectiva é uma tarefa complexa e mais ampla do que a execução de tarefas. Visão sobre a área, forma de ação, método utilizado e rotina de trabalho são os elementos que compõem a perspectiva

de atuação, o que deve ser dinâmico e constante. São perspectivas propostas por este artigo: visão sistêmica, ação transdisciplinar, equilíbrio, inovação, criatividade, empreendedorismo e flexibilidade.

VALORES

O comunicador também é um ser humano, e faz a mediação da organização com os públicos, também constituídos por seres humanos. Todos os envolvidos têm valores, princípios, expectativas e preferências por canais de comunicação. Como a proposta é sugerir um perfil, não é possível desconsiderar o aspecto humano, que fundamenta a atuação dos profissionais na organização. Um dos elementos mais essenciais dos seres humanos são os valores, e na prática são os princípios e as convicções morais que dão significado à conduta pessoal. Os valores muitas vezes guiam um profissional, e aquele que atua pelo desenvolvimento da sustentabilidade deve ter alguns próprios, como ética, integridade, fraternidade, resiliência e a própria sustentabilidade.

POSICIONAMENTO

Na comunicação organizacional o posicionamento compreende uma envergadura de atuação elástica, ampla e flexível. Na sustentabilidade, são três pontos de convergência: comunicação da sustentabilidade, comunicação para sustentabilidade e sustentabilidade da comunicação. É necessária uma visão efetiva do que fazer e uma visão crítica que estimule novas ações. A visão crítica é impactante. Pode ser mais efetiva quando acompanhada de uma compreensão do contexto e de uma ação propositiva.

Do ponto de vista das organizações, um aspecto notável é a ressignificação do conceito de relacionamento. A hierarquia segue existindo e não deixará de constituir a essência organizacional, mas novos modelos de liderança estão sendo experimentados, sobretudo pelas organizações criadas mais recentemente.

Finalmente, as novas mídias representam uma guinada na tecnologia ocorrida dentro da revolução da mobilidade com celulares e computadores pessoais. O que se observa, por parte da maioria das organizações, é uma atuação direcionada para divulgação de notícias. Propõe-se que as chamadas “redes sociais” tenham um uso constituído a partir de cinco abordagens: divulgação, interação, relacionamento, monitoramento e posicionamento.

DESAFIOS

Os desafios sintonizam-se com a perspectiva desenhada nesta discussão e demonstram que, se houve um avanço nas pesquisas e na atuação do gestor de comunicação, novos desafios se colocam a uma área que tem demonstrado ser estratégica. Por isso mesmo os desafios merecem destaque e, na medida em que forem superados – dependendo do talento dos pesquisadores e dos profissionais – tornam

a comunicação organizacional mais refinada e precisa. São cinco os desafios indicados a seguir: mensurar, customizar, profissionalizar, humanizar e transformar.

FORMAÇÃO

Para saber se o ensino superior capacita os egressos dos cursos de comunicação para trabalharem com a sustentabilidade, foram produzidos dois estudos exploratórios. O primeiro foi realizado com 28 instituições de ensino do Estado de São Paulo que oferecem o curso de Relações Públicas. O levantamento foi feito a partir de uma consulta ao Guia do Estudante da Editora Abril. O objetivo foi compreender se as instituições e seus cursos ofereciam disciplinas associadas com a sustentabilidade. Das 28 instituições analisadas, 17 oferecem pelo menos uma disciplina que trata explicitamente de sustentabilidade ou de responsabilidade social corporativa. Cada instituição dá um nome diferente para a disciplina, o que dificultou, mas não impediu, a consolidação do conteúdo. Percentualmente, 60,7% oferecem pelo menos uma disciplina de sustentabilidade e 39,3% não.

Algumas instituições oferecem disciplinas correlatas, mas não tornam essa discussão explícita. Neste recorte o número é de 8 de um total de 28 instituições. Dessas 8, porém, 3 também foram contabilizadas na primeira amostragem por oferecer também alguma disciplina de sustentabilidade, o que significa que, das 28, são 22 as instituições que oferecem ao menos uma disciplina de sustentabilidade e/ou conteúdo correlato, (78,5% dos casos). São 6 as instituições (ou 21,4%) que não oferecem disciplina alguma de sustentabilidade nem de tema correlato.

Para acrescentar uma análise qualitativa, uma pesquisa exploratória foi realizada com coordenadores dos cursos de Relações Públicas do Estado de São Paulo. Dos 28 coordenadores contatados, foram obtidas 15 respostas (índice de 53,5%). O perfil do egresso mostrou-se variado, e a necessidade de um olhar humanístico foi apresentada como um desafio. Há cursos que primam pela formação humanística e outros que citam muito o aspecto técnico. Todos os coordenadores, com uma única exceção, acreditam que as instituições não estão preparando os alunos para trabalharem com sustentabilidade, e afirmam que estão em processo de adaptação.

Os valores indicados mostraram-se bastante variados. Uns falaram de ética, outros de responsabilidade, nenhum defendeu a própria sustentabilidade como um valor, e quatro deles indicaram conceitos correlatos, como responsabilidade social e/ou ambiental.

Os desafios demonstram a necessidade de uma formação mais sólida, a importância de adaptação e flexibilidade. Com relação à disciplina de projetos experimentais, observou-se que a sustentabilidade está entre os temas preferencialmente incentivados, mas que existe uma liberdade para os alunos desenvolverem temas de seus próprios interesses.

COMO O MERCADO VÊ O PERFIL DO GESTOR?

Além do estudo exploratório realizado nos cursos de graduação, acreditou-se ser necessário ouvir o outro lado, isto é, o mercado. Assim, cinco profissionais

foram convidados para participar (Gislaine Rossetti, Janine Saponara, Olinta Cardoso, Ricardo Voltolini e Rodolfo Guttilla), tendo como critério de seleção o destaque pelas suas respectivas atuações na gestão da comunicação das empresas em prol da sustentabilidade. Um roteiro básico foi elaborado e entrevistas em profundidade foram realizadas por serem a abordagem mais adequada para revelar o conhecimento dos profissionais selecionados.

De modo geral as questões trataram de todo o conteúdo proposto nesta pesquisa, mas estabeleceram um foco, naturalmente, (1) na convergência entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade (2) na formação e no perfil do gestor de comunicação diante de novas responsabilidades e exigências. Para concluir, o conteúdo foi transcrito e analisado e as entrevistas, por sua vez, alcançaram excelente resultado. O diagrama proposto foi submetido à avaliação dos profissionais, mostrou-se muito bem elaborado, e complementado apenas com alguns detalhes.

Na multiplicidade de olhares apresentada é nítido o conhecimento prático e a compreensão da importância das pesquisas científicas sobre o tema por parte dos entrevistados. Além disso, a convergência entre as opiniões foi nítida de modo que as respostas de todos os profissionais tornaram-se complementares entre si na medida em que demonstraram sintonia com esta pesquisa no que se refere a ideias, propostas e valores.

CONCLUSÕES

Retomando a delimitação do problema, percebe-se que existe um perfil mais preparado para esta atuação. Do ponto de vista das questões de pesquisa, 60,7% das instituições de ensino superior analisadas oferecem sim uma disciplina direcionada à discussão da sustentabilidade. Nas instituições que oferecem conteúdo correlato, a porcentagem é de 78,5%.

A sistematização do CEBDS (comunicação da sustentabilidade, comunicação para sustentabilidade e sustentabilidade da comunicação) demonstrou-se efetiva e, a partir disto, referências complementares foram adicionadas. A comunicação pode ser protagonista e está preparada. Há de se ressaltar, no entanto, que a comunicação deve, para tanto, ser estratégica e participar das tomadas de decisão para que promova a sustentabilidade.

Identificou-se que o gestor de comunicação é essencial, pois é ele quem lida com as narrativas, produz os materiais de comunicação e os oferece de modo customizado para os públicos envolvidos.

Assim, a ideia é que o perfil do gestor de comunicação contemple: a formação deste profissional, passe pela compreensão das tendências contemporâneas e de mercado, para ter então uma definição clara e objetiva das atribuições que ele tem, a compreensão das competências que ele deve ter, passando pelas habilidades, a perspectiva de atuação, os valores, a compreensão do posicionamento, e os desafios.

Considera-se que a sustentabilidade é uma tendência contemporânea capaz de congrega expectativas de diversos grupos e tem a seu favor o fato de ser inclusiva.

A sustentabilidade é um conceito, ou mesmo um valor complexo, com várias definições, conforme indicado, mas que congrega as expectativas de grupos associados ao desenvolvimento da questão ambiental, que também contempla as questões sociais.

Fazer as pessoas acreditarem que devem preservar e se dedicarem ao desenvolvimento social e ambiental é tarefa complexa e somente possível se integrada a iniciativas planejadas de médio e longo prazo. Nas organizações, as práticas sustentáveis, amplamente relacionadas com a atuação e o perfil do gestor de comunicação, tendem a levar aos seus públicos tais conceitos e despertar neles a disposição de estabelecer um pensamento semelhante.

Muitos resultados podem ser conseguidos se a discussão estiver fundamentada em um trabalho responsável de comunicação, o que significa na prática a elaboração de materiais com conteúdo preciso e muito bem fundamentado a respeito da sustentabilidade, formatados por sua vez em produtos acessíveis aos públicos, desenhados em uma linguagem própria que gerem significado aos públicos envolvidos.

A difusão da sustentabilidade potencializa-se e gera resultados quando integrada e projetada de forma estratégica em um trabalho de comunicação. Isso pressupõe um gestor competente e ciente do seu próprio perfil e dos resultados que pode gerar. Espera-se que esta proposta seja efetiva nesse sentido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (2007). *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Barros, A. & Duarte, J. (orgs) (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron.
- Guia de comunicação e sustentabilidade* (2010). São Paulo: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).
- Harvey, D. (2010). *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. (19 ed). São Paulo: Loyola.
- Kunsch, M. M. K. (2009). *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Kunsch, M. M. K. (2009). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Kunsch, M. M. K. (2007). Perspectivas e desafios para as profissões de comunicação no terceiro milênio. In M. M. K. Kunsch (org), *Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional* (pp. 87-101). São Paulo: ECA-USP e Intercom.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. & Oliveira, I. de L. (org) (2009). *A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão.

- Leff, E. (2009). *Ecologia, capital e cultura*. São Paulo: Vozes.
- Morin, E. (2006). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Saad CorrêA, B. & Corrêa, H. L. (2007). Considerações sobre a relação demandas profissionais e ofertas acadêmicas na formação do jornalista em tempos de mídias digitais. *Estudos em Jornalismo e Mídia* (UFSC), 2, 10-22. Disponível em <<http://journal.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/view/2197/2784>>. Acesso em 10.12.2013.
- Sachs, I. & Freire, P. (org) (2007). *Rumos à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez.
- Schiavoni, J. L. (2007). Comunicação corporativa: profissão do futuro. In M. M. K. Kunsch (org), *Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional* (pp. 113-123). São Paulo: ECA-USP e Intercom.
- Souza, J. E. O. de (2010). *O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial*. São Paulo: Aberje Editorial.
- Voltolini, R. (2011). *Conversas com líderes sustentáveis*. São Paulo: Editora Senac.
- Wolf, M. (2008). *Teorias das Comunicações de Massa*. 3. Ed. São Paulo: Martins Fontes.

Comunicación y desarrollo sostenible: desafíos para la industria extractiva sudamericana

SANDRA CARRILLO HOYOS

sandra.carrillo@puccp.pe
Pontificia Universidad Católica del Perú

Resumen

El aumento del precio de los metales e hidrocarburos en el mercado mundial entre el 2002 y el 2008 y las políticas de apertura a los capitales extranjeros han permitido que Sudamérica se convierta en uno de los principales destinos de la inversión en el mundo. Dicho posicionamiento y crecimiento macroeconómico no se ha expresado necesariamente en oportunidades de desarrollo para las poblaciones impactadas por dichas operaciones. Ello ha venido generando la expansión de la resistencia social a la actividad extractiva, haciendo que los mismos países que encabezan la inversión en Sudamérica lideren también la lista de conflictos en toda América Latina.

Dicha resistencia, que genera altos costos para las empresas y los Estados, está demandando encontrar modelos de relacionamiento más efectivos, que permitan prevenir o gestionar oportunamente los conflictos. Por ello, se propone un análisis del potencial de la comunicación estratégica para promover una gestión de sostenibilidad en la industria extractiva en la región, que construya relaciones de confianza con los diferentes grupos en los que genera impacto. A partir de ello, se plantea un modelo de intervención comunicativa y se reflexiona sobre la importancia de fortalecer la reflexión académica en los países de la región.

Palabras Clave: Gestión de sostenibilidad; conflictos; comunicación estratégica y prevención

UNA MIRADA A LA INDUSTRIA EXTRACTIVA DESDE LA COMUNICACIÓN

La industria extractiva ha adquirido cada vez mayor importancia como motor de crecimiento económico para países de Latinoamérica, dada la riqueza de recursos naturales con la que cuentan y las políticas de los gobiernos para abrir sus economías a capitales extranjeros (Saade, 2013).

Actualmente, los países de Sudamérica poseen una de las mayores reservas minerales del planeta: un 65% de las reservas mundiales de litio, un 42% de plata, un 38% de cobre, un 33% de estaño, un 21% de hierro, un 18% de bauxita y un 14% de níquel (Altomonte, 2013). Asimismo, durante 2011 fue la segunda zona del mundo con mayor cantidad de reservas petroleras (después de Oriente Medio), con una proporción del 20% (Altomonte, 2013: 35).

En ese contexto, el auge minero del siglo XXI en la región se ha caracterizado por la explotación de grandes volúmenes de recursos naturales, que se exportan como commodities y dependen de economías de enclave (Gudynas, 2012). El dinamismo que presentan las inversiones en el sector de minería y de hidrocarburos se ha dado en respuesta a los precios y la demanda en los países desarrollados y en los países emergentes llamados BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

Ello ha permitido que trece países de América Latina ocupen una posición dentro de los 15 mayores productores de minerales del mundo. Con respecto a los países de Sudamérica, Chile se convirtió a partir de 1982 en el mayor productor mundial de cobre, dejando en segundo lugar a los Estados Unidos, que por décadas había sido el primer productor; hasta 2006, Brasil fue el mayor productor de hierro y continúa estando entre los tres principales; Perú se ubica entre los primeros productores mundiales de plata, cobre, oro y plomo; Bolivia es el cuarto productor de estaño y el sexto productor de plata; y Colombia es el séptimo productor de níquel refinado.

Entre 1990 y 2010, América Latina y el Caribe en conjunto casi duplicó su participación en la producción mundial de oro (del 10,3% al 19,2%), molibdeno (del 15,8% al 31,8%) y cobre (del 24,9% al 45,4%), y elevó, en menor proporción, la de cobre refinado (del 15,7% al 21,9%). Dicho crecimiento en la producción a escala mundial implica que, la suspensión temporal de operaciones o la ocurrencia de algún problema interno (huelgas o accidentes, por ejemplo) en la región, genera un efecto en la cotización de los minerales en las principales bolsas de los mercados internacionales (Altomonte, 2013).

Lo cierto es que, pese a los resultados macroeconómicos positivos de la actividad extractiva para la región, dichos beneficios no se ha expresado necesariamente en oportunidades de desarrollo para las poblaciones impactadas por las operaciones. Ello ha venido generando la expansión de la resistencia social a la minería en la región, haciendo que los mismos países que encabezan la inversión en Sudamérica lideren también la lista de conflictos en toda América Latina.

Dicha resistencia mostrada en varios países está demandando que las empresas encuentren una nueva forma de hacer negocios en la industria extractiva, tomando en cuenta que los conflictos no son negativos en sí mismos, sino la ausencia de mecanismos adecuados para prevenirlos y gestionarlos. De hecho, la intervención en un escenario de crisis constituye un costo significativamente mayor que gestionar los riesgos sociales desde el inicio de las operaciones.

En este contexto, la industria extractiva afronta el desafío de mostrar su compromiso con la protección del ambiente y el respeto de las minorías étnicas, demostrando así que la sostenibilidad y la actividad extractiva no son del todo excluyentes (Aranibar, 2011: 7). Precisamente, los yacimientos objetos de la industria extractiva se encuentran ubicados en territorios indígenas o territorios ocupados por minorías étnicas donde se han presentado conflictos de distinta índole, como han sido los casos de: La Colosa en Colombia, Crucitas en Costa Rica, Cerro Quilish en Perú o el yacimiento geotérmico El Tatio en Chile.

Dichos conflictos han venido afectando la viabilidad de la industria extractiva en la región y poniendo en evidencia la necesidad de realizar un análisis a profundidad. La comunicación constituye un eje fundamental, puesto que está jugando un rol estratégico cada vez más importante en la incorporación de la sostenibilidad en la práctica empresarial.

DEFINICIÓN DE LOS ACTORES CLAVE

Desde hace más de dos siglos, la región ha sido atractiva para la explotación de recursos no renovables, ya que cuenta con uno de los potenciales geológicos más interesantes del mundo. En el 1997, América Latina y el Caribe fue la región que lideró la inversión mundial con un 28% de participación. Sin embargo, los gastos en exploración empezaron a declinar en los últimos años del siglo XX debido al declive de los precios internacionales y la inestabilidad financiera internacional derivada de la crisis asiática, la inestabilidad política en algunos países mineros latinoamericanos, y los conflictos sociales (Sánchez-Albavera y Lardé, 2011: 75).

A partir del año 2003, el valor de las exportaciones de los sectores primarios en América Latina y el Caribe experimentó un auge inédito debido al alza de los precios internacionales de los metales, el crudo y otros productos básicos, que alcanzaron máximos históricos en 2007. Ello ha implicado que, desde 2003, el auge de la demanda internacional de los bienes primarios sea fundamental en la mejora del desempeño macroeconómico y de la posición fiscal de los países exportadores de la región (Altomonte, 2013).

Durante la coyuntura de 2009-2010 provocada por la crisis financiera mundial, América Latina y el Caribe demostró los beneficios de contar con la capacidad de aplicar políticas anticíclicas que evitaron el impacto de la crisis internacional, sobre la base de la gestión de los ahorros fiscales obtenidos durante el auge de precios previo a 2008.

El mencionado desarrollo de la actividad minera ha tenido impacto en la re-definición de los actores centrales: Estado, empresa y población, así como el relacionamiento que existe entre los mismos. El entendimiento de la relación entre ellos resulta clave para poder identificar los riesgos y oportunidades que se presentan para la gestión de sostenibilidad.

ESTADO

Desde la década de los noventa, varios países de la región implementaron una política de promoción de la inversión extranjera para la actividad extractiva. Ello ha implicado que, a pesar del potencial de los proyectos y operaciones extractivos para generar impuestos adicionales; las ganancias adquiridas pueden verse considerablemente reducidas por los incentivos financieros diseñados para atraer a las compañías en primer lugar.

El discurso a favor de la inversión se basó en la necesidad de atraer capitales para poner en operación nuevos yacimientos, ampliar y modernizar las explotaciones existentes y diversificar los mercados. Así, la región ha experimentado la supresión de las barreras de entrada a la exploración y explotación minera, pasando de una minería predominantemente estatal a otra de hegemonía compartida entre las empresas estatales y las empresas privadas, mayormente extranjeras. Paralelamente, Perú, Brasil y Colombia mantienen desde 1993, 1997 y 2004, respectivamente, una

política de liberalización de precios, fomento a la competencia e inversión extranjera directa en el sector de los hidrocarburos (Altomonte, 2013: 35).

El incremento de las ganancias de las empresas ha repercutido directamente en los ingresos fiscales de los países de la región (Saade, M. 2013). Durante el período 2004-2009 la renta económica del sector minero (Banco Mundial, 2011) como porcentaje del PIB en América Latina y el Caribe llegó casi a cuadruplicarse con respecto al promedio del período 1990-2003, al pasar del 0,54% al 2,08% del PIB regional.

Sin embargo, dichos ingresos no han generado alto impacto en el desarrollo de las localidades afectadas debido a que, los Gobiernos, en particular los locales, han mostrado algunos vacíos en la gestión de los recursos obtenidos (Saade, M. 2013). Asimismo, a pesar de que varios países cuentan con una legislación completa en términos de la protección ambiental y derechos humanos, las instituciones responsables para su aplicación son a menudo débiles, ineficientes y afectadas por la corrupción (Altomonte, 2013: 31).

Esto significa que la legislación existente, ya sea avanzada o deficiente, no se aplica correctamente, lo que hace difícil que las compañías rindan cuentas y que sean respetados los derechos de las comunidades.

EMPRESA EXTRACTIVA

La gestión de riesgos es un factor crítico de éxito para la actividad extractiva. Si bien los riesgos financieros y técnicos han sido tradicionalmente contemplados, en la actualidad los elementos “soft” (aspectos sociales y ambientales) son críticos de gestionar. En ese sentido, las expectativas de la sociedad sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está demandando que las empresas vayan más allá de la mitigación de sus impactos y que contribuyan activamente con el desarrollo sostenible local para obtener la “licencia social para operar” (ICMM, 2012).

En ese sentido, contar con licencia social se ha convertido en una necesidad para las empresas extractivas. Dado que, buena parte de ellas opera con inversión extranjera, han adoptado políticas de RSC, las mismas que se han traducido en la región en acciones para lograr que las comunidades afectadas vean la actividad extractiva como una manera de mejorar su calidad de vida y sus necesidades básicas como: vivienda, sistemas de salud, educación, electricidad, agua potable, etc.

El alcance de dichas acciones, en ocasiones fuera de la competencia básica de la empresa, ha provocado confusiones en el rol que deben jugar los Gobiernos en el desarrollo económico de los respectivos países. Asimismo, ha generado sobre-expectativas sobre el potencial aporte de una empresa hacia una comunidad, que se han traducido luego en exigencias y requerimientos para la aceptación de la operación.

Entonces, en un contexto de descontento y escepticismo sobre la actividad extractiva, muchos proyectos mineros actualmente se están desarrollando con altos niveles de conflictividad, habiendo realizado acciones poco efectivas para comunicar al inicio de la relación. Los casos que han experimentado un atraso temporal o paro

en las actividades de una empresa han presentado riesgos financieros importantes debido a las dificultades para cumplir con sus compromisos de deuda, afectando así su reputación en el mercado.

Asimismo, algunas empresas han observado importantes caídas en sus acciones, teniendo efectos no solo en el mercado de capitales donde se desarrolla el proyecto sino también en el país de origen de las inversiones. Por ello, el control y prevención de los conflictos se ha vuelto un aspecto prioritario para las compañías mineras que quieren continuar con la cartera de proyectos estimada, siendo la comunicación un eje prioritario de trabajo.

A pesar de que la gran minería se ha favorecido en el periodo de altos precios de las materias primas desde 2004, la trayectoria de los mismos comienza a mostrar otra tendencia. En el contexto actual de reducción de los precios en el mercado, el aumento creciente de los costos de operación está limitando las utilidades para las compañías. Ello ha generado que se realicen continuas evaluaciones para decidir el mantener o ampliar sus inversiones en la región. (Saade, 2013).

POBLACIONES LOCALES

Las poblaciones afectadas (directa o indirectamente) por la actividad extractiva en Sudamérica, suelen ser localidades rurales o con las necesidades básicas aún insatisfechas en su totalidad. Dado que no perciben el impacto positivo de la minería / hidrocarburos en su calidad de vida, en la medida de sus expectativas, se genera un descontento que va creciendo al no identificar un correlato claro entre la actividad y los beneficios sociales que perciben.

Si bien los patrones culturales obedecen a cada localidad, es importante reconocer que las poblaciones afectadas tienen en común el escaso conocimiento sobre el funcionamiento de la industria, el marco legal y los derechos que corresponden, y recursos económicos. Dichas poblaciones potencialmente afectadas por la explotación de recursos naturales suelen señalar que las protestas son medidas de fuerza en respuesta al mayor número de concesiones para el desarrollo de proyectos mineros y petroleros otorgadas por los gobiernos, que han optado por favorecer el desarrollo de estas actividades en aras del crecimiento económico, sin tomar en cuenta cómo estas actividades afectan su modo de vida (RWI, 2012).

En el ámbito de la exploración minera, las comunidades suelen ser muy sensibles respecto a la disponibilidad del agua, a pesar de que las empresas realicen cada vez un uso más eficiente del recurso. De igual manera, existe oposición a la concesión de áreas naturales protegidas para extraer petróleo porque ponen en riesgo la biodiversidad de estas áreas y también a las comunidades que las habitan (RWI, 2012).

Por esta razón, las poblaciones indígenas —y también otras poblaciones que no son propiamente indígenas— reclaman el derecho a la consulta previa, libre e informada antes de poner en marcha estos proyectos en las tierras que ellos habitan (RWI, 2012).

Por su parte, para las comunidades que tienen tradición minera o petrolera prevalece el conocimiento de una actividad antes poco regulada y con bajos

estándares ambientales y sociales. Sobre esa base se genera una predisposición a pensar que las actividades mineras y petroleras contaminan los suelos y las fuentes de agua, causando graves daños a la salud de los pobladores y afectando el desarrollo de las actividades económicas tradicionales a las que se dedican, como la agricultura, la ganadería y la pesca artesanal.

ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA EXTRACTIVA

El debate sobre el aprovechamiento sostenible y más equitativo de los recursos naturales es una prioridad de la agenda de las políticas públicas de los países de América Latina en general y de los países de Sudamérica en particular (Altomonte, 2013).

Junto con la intensificación de los conflictos, los costos económicos, ambientales y sociales para los tres actores involucrados se han visto incrementados, lo que ha generado, en algunos casos, el paro temporal o incluso la cancelación de algunos proyectos extractivos. De hecho, actualmente, varios proyectos mineros en la región se encuentran en evaluación de llevarse a cabo, mantenerse o ampliarse (Saade, 2013).

Partiendo de los niveles de análisis: económico, ambiental y social, se presenta a continuación un gráfico resumen y el desarrollo conceptual para entender los desafíos para la sostenibilidad de la industria extractiva en la región.



Gráfico N°1: Desafíos de sostenibilidad
Fuente: Elaboración propia.

NIVEL ECONÓMICO

Como se mencionó antes, el éxito de la actividad extractiva en la región ha estado directamente asociado a su potencial geológico y a los niveles de precios en el mercado. Por ello, una de las críticas en relación a la competitividad de la región está relacionada con la exportación de productos primarios (Albavera, 2011).

Si bien la estructura de las exportaciones de la región ha venido experimentando cambios significativos en las últimas décadas, caracterizados por el incremento

de la importancia de los productos manufacturados; continúa prevaleciendo una especialización sustentada en la exportación de productos primarios, siendo la excepción a esta tendencia, Brasil y México. Cuando se analizan las exportaciones sin incluir estos países las exportaciones de productos primarios representan el 74% (Albavera, 2011).

En ese contexto, las rentas obtenidas por la actividad extractiva han incrementado y ello ha implicado avances en términos de asegurar una mayor participación de los gobiernos subnacionales durante las últimas décadas. Sin embargo, persiste el desafío de lograr una organización eficiente y contar con la institucionalidad necesaria para maximizar la contribución al desarrollo de las poblaciones afectadas (Altomonte, 2013).

De hecho, los estudios focalizados al respecto enfatizan en las debilidades históricas que enfrentan los países de la región para convertir el capital natural no renovable (sobre todo en períodos de bonanza exportadora de recursos naturales) en otras formas de capital perdurable (por ejemplo, capital humano, infraestructura productiva, etc.) que permitieran reducir drásticamente la pobreza, elevar el ingreso per cápita y sostener el proceso de desarrollo más allá del ciclo de vida de los recursos.

En gran medida, el descontento de las poblaciones afectadas se presenta en un contexto de escasa información y monitoreo sobre el uso de los recursos generados por la industria extractiva, y de algunas evidencias de corrupción por parte de los gobiernos locales. Los cuestionamientos sobre el grado de eficiencia de la distribución de las rentas se han dado a pesar las iniciativas voluntarias que se han implementado para promover la transparencia en la industria extractiva (RWI, 2012).

Entre ellas destacan: el Código de Buenas Prácticas en Transparencia Fiscal del Fondo Monetario Internacional (FMI), que apunta a realizar mayor seguimiento del manejo de los ingresos fiscales; y la Iniciativa de Transparencia en las Industrias Extractivas (EITI), que se enfoca tanto en los pagos de las empresas como en los ingresos de los gobiernos.

Otras son lideradas por empresas, como: la Iniciativa Global Reporting Initiative (GRI), cuya misión es desarrollar y diseminar las guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad; y la Guía OECD para empresas multinacionales, que busca reforzar la base de confianza entre las empresas y las sociedades donde operan. Asimismo, existen iniciativas de transparencia que involucran a gobiernos y empresas, como Publish What You Pay, que busca que las empresas transnacionales en las industrias extractivas reporten los pagos netos que hacen a los estados de los países donde operan.

A pesar que dichas iniciativas están consiguiendo avances en términos de transparencia y rendición de cuentas, no necesariamente están llegando a la población afectada e interesada. Con lo cual, si bien existen mecanismos para mejorar las prácticas de sostenibilidad de la industria, hace falta que, por parte de las empresas, se desarrolle un esfuerzo adicional por asegurarse que las poblaciones locales manejen la información que se publica.

NIVEL AMBIENTAL

Los pasivos ambientales se han consolidado en los últimos años como una de las principales preocupaciones asociadas a la actividad extractiva. Pese a existir la base regulatoria en la región para la protección del derecho al ambiente sano, no siempre esa conjunción entre facultades, competencias e instrumentos para ejercerlas se convierten en un ejercicio eficaz.

En otras palabras, no basta con la existencia de actos administrativos definidos y expedidos para la protección ambiental, sino que se necesita contar con una institucionalidad que asegure la legitimidad de los procedimientos, una sociedad civil vigilante y empresas que asuman una actitud ambientalmente responsable en sus operaciones.

Si bien el sistema administrativo de la mayoría de países tiene un régimen de silencios administrativos positivo; respecto al tema ambiental, los silencios administrativos no parecen ser la solución (Saade, 2013). Mientras el sistema logra rapidez en los trámites administrativos, se genera a la vez un claro impacto en la legitimidad de las instituciones regulatorias frente a las comunidades afectadas por la actividad, las mismas que perciben que la protección del ambiente queda en un segundo plano.

Además, si bien la regulación del desempeño ambiental de la actividad extractiva es primordial, se puede reconocer que las empresas formales que operan en la región cuentan en su mayoría con inversión extranjera que de por sí ya viene con mejores estándares ambientales regulados por el mercado. Entonces, si bien existe un riesgo importante en cuanto a la fiscalización ambiental de la industria y la credibilidad que adquiere el Estado a partir de ello, urge que se ponga mayor foco en la comunicación y gestión de información ambiental.

En el contexto de debilidad institucional descrito, la escasa información manejada por las poblaciones afectadas por un proyecto u operación extractiva constituye un riesgo crítico. Por lo general, suelen aparecer personajes, en ocasiones con un móvil político, que sostienen que la actividad minera e hidrocarburífera acaparan y/o contaminan recursos como el agua y el suelo, necesarios para desarrollar actividades económicas tradicionales como la agricultura y la ganadería (RWI, 2012). Dicho mensaje cala con mayor facilidad si existe un bajo nivel de relacionamiento con la empresa y ausencia del Estado en la localidad.

Sin duda, el primer contacto entre la empresa y la comunidad afectada resulta clave y es por ello que, la educación y la comunicación ambiental, así como la participación ciudadana frente al tema ambiental, se deben trabajar de forma conjunta. La información no solo sirve como un punto básico sino que es vehículo a través del cual la gente puede hacer el control ciudadano.

Por parte de las empresas, la responsabilidad por pasivos ambientales que pueda producir el desarrollo de actividades mineras o hidrocarburíferas no es irremediable. La realización de inventarios de pasivos ambientales, elaboración de registros y monitoreo, constituye el primer paso para la estructuración de planes de recuperación ambiental que deben ser acompañados por estrategias de comunicación focalizadas.

NIVEL SOCIAL

Al mismo tiempo que la actividad extractiva tiene potencial para crear prosperidad económica, puede incrementar los niveles de conflictividad en las poblaciones en las que genera impacto, sobre todo tomando en cuenta que en muchos países estas actividades han contemplado su ubicación en lugares habitados por pueblos originarios o de alto valor arqueológico/natural. Dichos conflictos se producen cuando los intereses de ambas partes son incompatibles, y en casos extremos pueden provocar situaciones de violencia (International Mining for Development Centre, 2013).

En América Latina, y específicamente en los países de Sudamérica, la expansión de las actividades extractivas ha estado acompañada del incremento de casos de conflicto en los que los pobladores de las comunidades aledañas a los proyectos demandan la suspensión o cancelación de los mismos, o bien negocian fuertemente las condiciones de su presencia, reclamando compensaciones a los daños causados o esperados (RWI, 2012).

Uno de los elementos clave en la movilización contra la industria extractiva de los últimos años en la región ha sido el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1989). El derecho a la «consulta», garantizado por este convenio, ha generado un efecto en la percepción de las comunidades acerca de sus derechos, a pesar de que no necesariamente tengan el mejor entendimiento de su implicancia real.

Al margen de que el mecanismo como tal no se esté llegando a implementar en el sentido estricto, se puede reconocer que el aprendizaje en torno a la consulta ha logrado el reconocimiento y la legitimidad de las comunidades antes ignoradas, las mismas que el día de hoy pueden organizarse y enfrentar una problemática que les afecta, haciendo respetar sus derechos.

Sin embargo, queda menos claro hasta qué punto la consulta ha ayudado o ayudará a las comunidades que buscan lograr algo en términos concretos (Fulmer, 2012). Se presenta el riesgo de confusión con el derecho a veto, en un contexto de poca presencia y acompañamiento del Estado y de la presencia de personajes propiciando la desinformación de los pobladores.

Ahora bien, cuando el conflicto va más allá de un simple choque de intereses o un desacuerdo, encaramos más bien la confrontación de racionalidades, lógicas y cosmovisiones no sólo diferentes sino incompatibles.

Si bien las causas de dichos conflictos obedecen a particularidades locales, se puede reconocer cuestiones recurrentes como: brechas socioeconómicas, divulgación de información, derecho a la tierra, agua, asuntos laborales, diferencias culturales, entre otros.

Por lo general, se vienen presentando conflictos de dos tipos: a) entre las compañías y las comunidades afectadas y b) entre niveles de gobierno, especialmente entre el gobierno central y autoridades locales (Saade, 2013). Los conflictos entre las empresas mineras y las comunidades afectadas han estado principalmente vinculados a impactos ambientales, a disputas territoriales, a violaciones de los derechos

humanos así como a una falta de cumplimiento de las Políticas de Responsabilidad Social Corporativa. A su vez, los conflictos entre el gobierno central y las autoridades locales se han originado por la repartición de los ingresos tributarios provenientes de las actividades mineras, dentro de marcos de federalismo fiscal.

UN MODELO DE INTERVENCIÓN DESDE EL ENFOQUE COMUNICATIVO

La industria extractiva puede generar un significativo aporte en el desarrollo de los países de la región, siempre y cuando logre trasladar el éxito económico a nivel macro a las comunidades aledañas a las operaciones (International Mining for Development Centre, 2013).

Desde la perspectiva de responsabilidad corporativa, las empresas de la industria han mejorado su desempeño económico, ambiental y social, integrando el respeto por los valores, las personas, y el medio ambiente en sus operaciones.

Sin embargo, lograr un real impacto en la calidad de vida de las poblaciones locales escapa la gestión interna de las empresas e implica repensar las condiciones que caracterizan la actividad extractiva de la región (International Mining for Development Centre, 2013) y un profundo análisis por parte de la empresa, el Estado y la sociedad civil acerca del potencial del desarrollo de la cadena de valor para la sostenibilidad (ICMM 2012).

En ese sentido, el primer paso por parte de las empresas es mirar hacia fuera de sus propias operaciones e incorporar una responsabilidad compartida o complementaria para la gestión de los impactos a lo largo todo el ciclo productivo. El análisis de oportunidades en la cadena de valor puede ser liderado por la empresa; sin embargo, debe ser compartido con las instituciones y líderes locales para que sea sostenible (ICMM, 2012).

No obstante, para que los gobiernos locales asuman una participación activa se requiere un marco de políticas públicas que atiendan los desafíos que plantea la gobernanza de los recursos naturales en aspectos regulatorios, fiscales y de manejo macroeconómico, planificación estratégica y gestión de conflictos (Altomonte, 2013).

Por un lado, urge el desarrollo de mecanismos que aseguren una inversión eficiente de las rentas extraordinarias de recursos naturales, a través de la creación de fondos que permitan impulsar inversiones públicas en educación, salud, infraestructura y desarrollo tecnológico que contribuyan a la diversificación económica.

Asimismo, es crucial mejorar la capacidad de las instituciones para prevenir y manejar los conflictos que surgen en el desarrollo de los sectores de explotación de recursos naturales (Warner, 2011). Ello implica reforzar las instituciones encargadas de la gestión ambiental y social de la actividad minera, dotándolas de recursos humanos y técnicos con el propósito de generar mecanismos de diálogo efectivos (International Mining for Development Centre, 2013).

Entonces, ¿Cómo se puede promover la creación de estas condiciones desde la industria extractiva y por dónde empezar? El primer paso que debe emprender la

empresa es trabajar con todas las áreas estratégicas y operativas para la incorporación de estrategia de diálogo efectivo con todos los grupos de interés.

Para ello, no basta con implementar un alineamiento interno sobre la estrategia de comunicación corporativa, sino también tener la capacidad de respuesta a las expectativas de los grupos de interés pues de esta manera se podrá generar relaciones de confianza con ellos.

Luego de haber generado capacidades de comunicación al interior de la empresa, toca trabajar en las brechas de información con la comunidad. Para ello, no basta con llevar a cabo campañas informativas sobre el tema trasfondo del conflicto de interés con la comunidad, sino que es necesario fortalecer las capacidades de las instituciones locales en cuanto a la generación y obtención de información.

Habiendo trabajado el componente informativo, se deben establecer mecanismos de diálogo y participación. Lo ideal es que la empresa incorpore estos mecanismos durante todo su proceso productivo, lo cual implica desarrollar acciones para el involucramiento de los grupos de interés que desmitifiquen a la comunidad sobre las externalidades negativas de la industria.

Una vez consolidados los mecanismos de diálogo, es importante promover el diseño de planes de desarrollo local. En este proceso, la comunicación tiene un rol elemental para construir una visión de largo plazo y las estrategias para conseguirlo, lo cual supone fortalecer y empoderar a las instituciones y líderes locales, para luego promover su relacionamiento con el Estado y la empresa presente en la zona. En esa línea, es ideal que la intervención social de la empresa está alineada al plan de desarrollo de la localidad.

El plan de desarrollo que se establezca debe contemplar el trabajo en alianza con otras instituciones, asegurando así evitar la duplicación de acciones y generar mayor impacto. En este proceso, la comunicación constituye la base necesaria para construir relaciones sostenidas entre los involucrados y recuperar la confianza para lograr planificar estrategias conjuntas.

Dado que las alianzas suponen el aporte de cada involucrado, se debe fortalecer las capacidades del gobierno local y líderes comunitarios, para el diálogo y sobre todo crear un mecanismo efectivo para discutir las prioridades de un territorio. Asimismo, resulta fundamental fortalecer la capacidad de organización local para el ordenamiento y planificación. Finalmente, es importante que la empresa genere acciones de seguimiento y participación de diferentes actores para garantizar el cumplimiento y sostenibilidad del plan (ICMM, 2012).

El gráfico presentado a continuación resume el proceso descrito para poner en práctica el modelo (Gráfico n° 2).

A través de este modelo, la actividad extractiva puede jugar un rol central en el desarrollo sostenible actuando como catalizador para el crecimiento económico y el cambio social. Su mayor potencial se encuentra en la articulación de esfuerzos, y si bien no le corresponde generar cambios en la equidad de la distribución de los beneficios, sí puede incidir en que ello suceda.

Este enfoque de intervención permitirá reducir el descontento sobre la actividad extractiva y por consiguiente reducir sus riesgos y costos asociados a la conflictividad. De esta manera, la empresa puede fortalecer su reputación no sólo local sino también ante inversionistas, así como generar mayor eficiencia y productividad, a través del incremento del empleo local y la proveeduría. Finalmente, convierte a la empresa en líder del sector, lo cual garantiza oportunidades para captación y retención de talento.



Gráfico N°2: Modelo de comunicación para afrontar los desafíos de la industria
Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranibar, A. M.; Chaparro, E. & Salgad, R. (2011). *La industria extractiva en América Latina y el Caribe y su relación con las minorías étnicas*. United Nations, División de Recursos Naturales e Infraestructura.
- Warner, P. (2011). *Manejando el conflicto, promoviendo el diálogo: Iniciativas canadienses*. Lima: Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible.
- Carrillo, S. (2013). El valor de la comunicación estratégica para la gestión responsable y la prevención de conflictos mineros. *Revista PANGEA*, 4, 325-360.
- Fulmer, A. (2012). *La consulta a los pueblos indígenas y su evolución como herramienta de negociación política en América Latina. Los casos de Perú y Guatemala*. Seattle. University of Washington.
- Gudynas, E. (2012). Estado compensador y nuevos extractivismos. Las ambivalencias del progresismo sudamericano. *Revista Nueva Sociedad*, 237, 128-146.
- Heylings, P.; Frank, V. & Pinto, C. (2009). *III Foro Regional sobre Transformación de Conflictos Socioambientales: "Hacia una Agenda de Fortalecimiento de Capacidades"*. Quito, Fundación Futuro Latinoamericano.
- Altomonte, H. (2013). *Recursos naturales en UNASUR*. Santiago de Chile: CEPAL.

Josef, S.; Nyhan, V.; Figueroa, M. & Cable, C. (2013) *Changing the Game: Communications & sustainability in the mining industry*. London: ICMM.

Saade, M. (2013). *Desarrollo minero y conflictos socioambientales. Los casos de Colombia, México y el Perú*. Santiago de Chile: CEPAL.

Sánchez Albavera, F. & Lardé, J. (2011). *Minería y Competividad Internacional en América Latina*. United Nations, División de Recursos Naturales e Infraestructura.

OUTRAS REFERÊNCIAS

International Mining for Development Centre (2013a) Supply chain sustainability. Good Practice. *The Newslater of the International Council on Mining and Metals*, 11, 2.

International Mining for Development Centre - ICMM (2013b), *Mining for Development Conference*. Disponível em <http://im4dc.org/wp-content/uploads/2013/07/M4D-Conference-2013-Event-Summary-.pdf>.

International Council on Mining and Metals - ICMM (2012). *Community Development Toolkit*. Disponível em www.icmm.com.

Organización Latinoamericana de Energía (2013) *Potencial de Recursos Energéticos y Minerales en América del Sur*. Quito: OLADE.

Renevue Wacht Institute- RWI (2012) *Oficina Regional para América Latina. Reporte anual de tendencias de las industrias extractivas en América Latina 2011*. Lima: RWI.

World Bank (2011). *World Development Indicators, 2011*. Disponível em <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators/wdi-2011>.

Comunicação digital, relações públicas e gestão de marcas: interatividade e relacionamento como ferramentas de *branding*

CHRISTIANE DELMONDES VERSUTI

christianedversuti@hotmail.com

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP Bauru

Resumo

O artigo aqui proposto é um breve resumo de uma monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social – Relações Públicas, e tem como objetivo apresentar a contribuição das Relações Públicas no processo de *branding*, utilizando a comunicação digital como ferramenta de interação com os públicos, construindo e mantendo relacionamentos sólidos e duradouros com os consumidores. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica sobre sociedade da informação, sociedade em rede, dinâmica das redes sociais digitais, mídias digitais, marcas, *branding*, marketing 3.0, Relações Públicas e Relações Públicas 2.0. Foram empreendidas também observações sobre ações comunicacionais que utilizassem mídias sociais digitais com foco em interatividade, relacionamento e colaboração, para compreender melhor como as organizações estão percebendo a importância da interação e da gestão do relacionamento com os públicos e colocando-a em prática.

Palavras-Chave: Comunicação digital; relações públicas; *branding*; relacionamento

INTRODUÇÃO

Neste trabalho são apresentadas discussões e reflexões sobre sociedade em rede, comunicação digital, gestão de marcas e relações públicas, demonstrando a contribuição das mídias sociais para o processo de *branding*, bem como a contribuição das Relações Públicas na gestão de uma comunicação mais direcionada e interativa com os públicos das organizações, com vistas a construir relacionamentos sólidos, que contribuam para a sedimentação das marcas e para o sucesso das organizações.

As transformações ocorridas na sociedade por conta dos avanços tecnológicos impactaram a economia, os meios de comunicação, as formas dos indivíduos se relacionarem e consumirem, principalmente no que diz respeito às redes sociais digitais. De tal forma, é preciso conhecer e saber como explorar dinâmica de tais redes e a partir desse conhecimento saber como apresentar, colocar em prática e também gerir estratégias de comunicação digital que possam contribuir para a sedimentação das marcas.

A relação entre *branding* e Marketing 3.0 também é apresentada, revelando a importância do relacionamento e da cooperação entre organizações e públicos, ressaltando o empoderamento do consumidor e a importância das histórias que emocionam, capazes de envolver e engajar públicos.

É salientada também a contribuição da área de Relações Públicas para o processo de *branding*, evidenciando a potencialização de suas atividades no ambiente on-line, proporcionando a construção de relacionamentos sólidos e duradouros, conquistando a afeição e fidelidade dos públicos, fortalecendo as marcas.

Para demonstrar essa dinâmica, foram analisadas ações comunicacionais que obtiveram grande sucesso e impacto pela utilização de tecnologia, mídias sociais, interatividade e/ou relacionamento com o consumidor, como: transmídia *storytelling* da novela Cheias de Charme (Brasil); realidade aumentada para na campanha Fallen Angels, da Axe (Inglaterra); utilização de *mobile* marketing pela cerveja Carling Black Label Beer (África do Sul); *mobile* marketing com utilização de QR Code nas calçadas de Chiado – Lisboa para promover o turismo (Portugal); viral marketing da campanha para a pick-up Nissan Frontier, com o vídeo “Pôneis Malditos” (Brasil) e utilização da MyStarbuckIdea.com (disponível apenas em inglês), plataforma própria de rede social da Starbucks Coffee (EUA). Tais ações não puderam ser discutidas com profundidade neste artigo, tendo em vista a extensão necessária para as análises e também o curto espaço disponível no formato do artigo científico, mas todas elas se enquadram nas reflexões desenvolvidas ao logo do trabalho.

BRANDING: AS CINCO DISCIPLINAS

Existem diversos autores e discussões sobre gestão de marcas, mas nesse trabalho se optou pela utilização da metodologia de Neumeier. Em sua visão, existe um abismo entre design e estratégia na gestão, ou seja, entre os elementos meramente visuais e entre o que eles podem representar na mente do consumidor por meio da estratégia comunicacional. Para construir uma ponte sobre esse abismo, o autor aponta cinco disciplinas para uma boa gestão de marcas.

As cinco disciplinas da gestão de marca são:

1. Diferenciar
2. Colaborar
3. Inovar
4. Validar
5. Cultivar

1) **Diferenciar:** A primeira disciplina trata do tema diferenciação, e como afirma Neumeier: “Para compararmos uma marca com suas concorrentes, só precisamos saber o que a torna diferente. Gerenciar marcas é gerenciar diferenças, não como elas aparecem nas planilhas, mas como existem nas mentes das pessoas” (Neumeier, 2008: 3).

Na fase de diferenciação, é essencial que três perguntas simples sejam respondidas, mas isso não quer dizer que respondê-las seja algo simples. Essas perguntas são: 1) Quem é Você? 2) O que você faz? 3) Por que sua marca é importante?

Se a organização não tiver condições de responder a essas questões de maneira convincente, significa que ela pode ser questionável, mas se tiver respostas convincentes, significa que ela tem base suficiente para partir para os passos seguintes.

As diferenças estão ligadas à forma com que o cérebro humano funciona, pois ele age como um filtro, separando as coisas. Os dados que obtemos chegam através de nossos sentidos, comparamos esses dados de acordo com experiências anteriores e os em categorias. Assim, nosso cérebro está equipado para perceber diferenças.

Por mais que o mundo esteja globalizado e as barreiras entre as nações pareçam estar sendo derrubadas, as pessoas as erguerão novamente, não no sentido de excluir outras pessoas e culturas, mas sim porque cada indivíduo tem a necessidade de criar seu mundo íntimo, no qual possam ser compreendidos e compreender outras pessoas que tem interesses e características em comum. As pessoas precisam ter um sentimento de pertença, e por isso criam tribos. E o fato de comprar determinado produto pode fazer com que uma pessoa comece a fazer parte de alguma tribo.

2) **Colaborar:** A diferenciação não surge do nada, ela se dá através do codesenvolvimento, pois nenhuma entidade é capaz de evoluir no completo isolamento. O mesmo ocorre com as marcas, pois resultam da interação de milhares de pessoas ao longo do tempo, desde o mais alto grau da gestão até o mais remoto cliente.

A gestão de marca requer não apenas o trabalho de executivos e de profissionais de *marketing*, mas de um rol em constante mudança de consultores de estratégia, *designers* gráficos, agências de propaganda, empresas de pesquisa, relações públicas, *designers* de produtos, arquitetos, etc. Ela também depende da valiosa contribuição dos seus funcionários, fornecedores, distribuidores, parceiros, acionistas e clientes – uma comunidade inteira em torno da marca (Neumeier, 2008: 51).

Nos tempos atuais, as marcas possuem sistemas muito complexos de gerenciamento que não podem ficar a cargo de apenas um departamento da empresa, por conta disso é necessário que haja uma equipe de profissionais especializados, que trabalhando em conjunto, de forma colaborativa, compartilharão ideais e esforços para o desenvolvimento e fortalecimento da marca.

Outro ponto importante é que não só os funcionários podem colaborar com esse fortalecimento, mas também os clientes, pois através da construção de relacionamentos positivos com esses, eles se tornam embaixadores da marca.

3) **Inovar:** Todo processo de inovação tem base na criatividade, mas arriscar em algo novo pode causar medo e resistência a muitos gestores e pessoas relacionadas ao negócio. O interessante é que, quando se questiona onde se podem encontrar as melhores vantagens competitivas, a resposta provavelmente será “inovação”, mas nem todos tem coragem de colocar transformas novas ideias em ações propriamente ditas. Encontrar ideias inovadoras é o sonho de qualquer organização, mas o que é realmente necessário é encontrar essas ideias antes que seja encontrada por todos os outros.

Para Neumeier (2008:74) “Ela amplifica a energia dentro da organização. Ela reduz custos de ineficiência, de duplicidade e tédio corporativo. Confere a capacidade de produzir repostas incomuns, porém práticas, para problemas reais.” Esse elemento é essencial é está no centro dos melhores projetos, e também das melhores

organizações, mas é necessário coragem e pessoas com vontade de crescer, buscar novas soluções e tornar a marca, e também a organização, mais fortes e competitivas.

4) **Validar:** Para saber se as estratégias empreendidas estão funcionando, as organizações necessitam de *feedback*. A cada ciclo entre o diagnóstico, planejamento e execução, o *feedback* faz com que a comunicação se torne mais focada e mais forte.

Para a obtenção desse *feedback*, uma metodologia eficaz é a realização de pesquisas, alguns exemplos são os *focus groups*, testes de troca, que consistem em trocar um elemento visual de uma marca pela outra e observar se o consumidor percebe esta troca, testes conceituais para ajudar no desenvolvimento de nomes, símbolos, slogans, promessas de marca. Para esse teste duas perguntas devem ser colocadas em destaque 1) como obter a ideia correta e 2) como obter a ideia corretamente.

Se você estiver testando protótipos de ícones, as perguntas podem ser “Qual deles o atraiu mais?”, “O que lhe chamou mais a atenção nele”, “Este ícone lembra algum outro que você já tenha visto”, “O que você acha que ele significa?”, “Se a intenção dele é representar X, você acha que alguma das outras opções representa melhor essa melhor”. Repare que, nenhuma dessas perguntas é “De qual você gostou mais?”

Outra boa maneira de obter *feedback* é apenas observando o comportamento de consumidores reais, pois quando as pessoas sabem que estão sendo pesquisadas, elas podem ficar sobre o efeito “Hawthorne: a tendência para agir diferente quando se sabe que está sendo observado” (Neumeier, 2008: 110).

5) **Cultivar:** Já dizia Antoine de Sait Exupéry (1900-1944), autor de *O Pequeno Príncipe*, que tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas, e mais uma vez, para as marcas isso não é diferente. Todo esse processo de diferenciação, colaboração, inovação, e validação, de nada adiantará se a organização não cuidar dos relacionamentos estabelecidos.

Esse processo é um eterno ciclo, pois “A empresa é um processo, não uma entidade. Empresas bem-sucedidas são aquelas que continuamente se adaptam às mudanças no mercado, no setor, na economia e na cultura” (Neumeier, 2008:133). Cultivar a marca significa perceber as mudanças no ambiente e dar a ela os componentes certos para que gere frutos à organização, tornando-se uma marca viva.

Para que uma marca seja viva ela deve estar presente em toda a organização, e não apenas no departamento de comunicação, pois a gestão de marcas é um processo, não algo estanque, e está em constante desenvolvimento, podendo ser apreendida, ensinada, repetida e inculcada por todos os níveis da empresa, formando uma verdadeira comunidade da marca, que será transposta ao consumidor.

Uma marca viva é uma performance baseada na colaboração, e cada funcionários da empresa é um ator. Quando um representante de vendas chega a um cliente, quando um assistente administrativo atende a uma chamada telefônica, quando um diretor financeiro emite um aviso de lucro, quando um gerente de produto faz uma demonstração, quando um contador paga uma fatura – cada um desses eventos acrescenta profundidade [...] (Neumeier, 2008:136).

Para manter a marca viva dentro da empresa é necessário que haja um programa educacional da marca, que seja difundido pela área de comunicação a todos os outros setores da empresa, primando pela constante regeneração da memória corporativa, constante recepção e análise de *feedback* e permanente diálogo com as pessoas relacionadas à marca, ou seja, a comunidade da marca.

RELAÇÕES PÚBLICAS E *BRANDING*

Marcas fortes e consolidadas só são capazes de existir quando baseadas em relacionamento, que é o principal ativo dentro do processo de branding capaz de criar vínculos entre pessoas e marcas. Esse relacionamento, se bem gerido, resultará em confiança e credibilidade, que serão passados adiante por consumidores satisfeitos. Caso o consumidor se sinta enganado ou sofra alguma decepção, é sinal de que o relacionamento está enfraquecido por algum motivo, e essa fraqueza também será passada adiante, por isso é fundamental que no processo de *branding* exista a presença do relações públicas, que tem em sua essência a preocupação com a relação entre os públicos da organização.

Nesse processo, as Relações Públicas auxiliam a manutenção de diálogo permanente e duradouro com os públicos da organização, pois se apóiam em análises e pesquisas de cada público, traçam estratégias direcionadas a cada um deles, realizando uma comunicação dirigida com o objetivo de alcançar os melhores resultados.

Assim sendo, o apoio que relações públicas podem oferecer à empresa para ela alcançar seus objetivos mercadológicos é efetivo na medida em que, por meio das atividades de planejamento suas relações com os públicos sejam caracterizadas pelo mútuo entendimento e pela colaboração [...] (Kunsch, 2006: 56).

O processo de Relações Públicas, assim como o processo de *branding*, também possui cinco etapas básicas: pesquisa; planejamento; execução; controle e avaliação. Tais etapas, se realizadas corretamente, podem contribuir efetivamente para o processo de *branding* baseado em: diferenciação; colaboração; inovação; validação e cultivo.

Através das pesquisas o relações públicas é capaz de analisar e compreender melhor os vários públicos da organização desenvolvendo estratégias e linguagens diferenciadas para cada um deles, de forma que a marca possa ser percebida por eles como algo diferente e que desperte seu interesse.

Na etapa do planejamento, são dispostas as informações colhidas, atividades a serem realizadas, prazos e alternativas para eventuais necessidades. É nessa etapa também que as estratégias são ajustadas para alcançar os objetivos da organização em relação à sua imagem e marca, como a inovação e a colaboração de seus públicos, presentes no *branding*.

Após ampla pesquisa e cuidadoso planejamento, se dá a execução das ações, que deverão ser validadas. Para tal, são realizadas outras pesquisas para a obtenção de *feedback*, e as respostas obtidas servirão como base para reformular estratégias e tornar a comunicação cada vez mais forte. Durante todo o processo, também é

um controle de todas as etapas, com a intenção de perceber fatores que possam comprometer o resultado final e também regular as atividades para que ocorram da melhor maneira possível.

E por fim, a etapa de avaliação se relaciona com o cultivo, pois é na avaliação que são aprimoradas as variáveis do planejamento e que as Relações Públicas se posicionam no intuito de aprimorar o relacionamento com os públicos da organização, ou seja, busca perceber suas mudanças e necessidades e dar a melhor resposta a elas através do diálogo público- organização, o que ajuda o fortalecimento da marca.

A relação com os públicos é considerada de suma importância, pois são eles que constroem a imagem corporativa e da marca, e a empresa depende deles para sobreviver. Portanto, formá-los, seja em que ambiente for – físico ou virtual – é tarefa do profissional de relações públicas, uma vez que permite o estreitamento da relação entre as pessoas, aumenta a credibilidade entre as partes, além de contribuir para o clima de negócios e para o bom conceito da empresa no mercado (Terra, 2006:81).

Percebemos então, que as Relações Públicas podem estar inseridas em todo o processo de *branding*, trabalhando estrategicamente para construir relacionamentos sólidos e duradouros entre as marcas e seus públicos, a fim de alcançar o sucesso da organização.

RELAÇÕES PÚBLICAS E *BRANDING* NO AMBIENTE DIGITAL

Para conseguir um lugar na mente e no coração dos consumidores, é preciso que uma marca se faça presente em suas vidas, e um dos melhores canais para isso é a Internet. Através desse canal de comunicação é possível construir redes de relacionamento com grande grau de densidade e laços fortes, que contribuam para a geração de capital social e engajamento dos públicos para o desenvolvimento da marca.

A Internet permite uma comunicação de mão dupla pela qual é possível ouvir as necessidades do consumidor e propor ações que atendam essas necessidades. Também é possível realizar promoções e concursos que se relacionem à identidade da marca, bem como realizar uma comunicação que dissemine os valores da organização a seus públicos.

Enquanto ferramenta de relações públicas, a web *maximiza* os relacionamentos construídos por meio de uma comunicação aproximativa e pode alcançar novos públicos com relacionamentos não-presenciais. Outra vantagem da web como ferramenta comunicacional é que se pode utilizá-la como mídia de apoio, suporte e divulgação para outros canais de comunicação da organização (Terra, 2006: 77).

Através da Internet, o relações públicas pode promover o conhecimento da marca, aumentar sua visibilidade e maximizar o relacionamento com os públicos de interesse, e através desse canal é possível avaliar melhor cada segmento de público e desenvolver uma comunicação mais personalizada e humanística.

Retomando os princípios do marketing 3.0, a humanização das marcas é muito valorizada nos dias de hoje, e quanto mais elas se fizerem próximas e demonstrarem

preocupação com as necessidades dos consumidores, mais a imagem da marca será valorizada.

A transparência também é um fator importante, pois com o empoderamento do consumidor não é mais possível sustentar promessas falsas, e cabe ao relações públicas alinhar a comunicação à verdadeira identidade da organização, pois não adianta mais apenas PARECER, é necessário SER, e mais ainda, APARECER de forma verdadeira e consistente, sempre levando em conta o feedback do consumidor.

No mercado, já houve época em que se podia enganar a maior parte das pessoas durante a maior parte do tempo. Hoje, um publicitário ou uma empresa não podem ludibriar as audiências ou falsificar o conteúdo do pacote (...). Tomando o sistema nervoso como ponto de partida, faz muito mais sentido privilegiar as comunicações que permitem um *feedback* instantâneo do que tagarelar a realidade com balas feitas de notícias, anúncios e serviços (Kerckhove, 2009: 79).

Hoje em dia, os clientes que se sentem valorizados pela organização e que se identificam com a marca criam maneiras de promovê-la e agregar valor a ela. Isso pode acontecer por meio de colaboração em comunidades virtuais, onde eles dão opiniões sobre os produtos e serviços, fazem elogios ou até mesmo críticas produtivas, objetivando realmente o aprimoramento. Também fazem compartilhamento de informações dentro de suas redes de relacionamento, realizando o “boca a boca” virtual, que influencia a influencia o comportamento de compra dos usuários das mídias sociais.

O conteúdo gerado pelo usuário nas resenhas que produz em sites de comércio eletrônico, nos blogs e microblogs passa a ser mídia essencial na reputação de marcas, produtos e serviços e motor de estímulo do boca a boca (Terra, 2010: 102).

Quando alguém faz um comentário ruim ou sai alguma notícia que seja prejudicial à marca, agem como verdadeiros defensores, lembrando os fatores positivos. Adoram postar fotos usando ou consumindo produtos de determinada marca em suas mídias digitais, produzindo mídia espontânea, tornando-se verdadeiros usuários-mídia.

Todas essas ações fortalecem a marca, e devem ser monitoradas e gerenciadas por profissionais de comunicação, em especial o relações públicas, pois caso não se dê o devido valor o ao relacionamento com os públicos de uma organização, eles também deixarão de valorizar sua marca

[...] os clientes inventam novas maneiras de criar valor extra, colaborando e compartilhando informações. Com o passar do tempo, o valor migra do seu produto ou serviço para aquilo que os clientes fazem com a informação. Se você não se mantém atualizado em relação aos clientes eles o deixam para trás com suas invenções, criando oportunidade para concorrentes (Tapscott, 2006: 183-184).

Como podemos notar, não há como negligenciar as novas tecnologias, pois os mais diversos públicos utilizam mídias sociais digitais para os mais variados fins. O consumidor produz conteúdo sobre produtos/serviços e é considerado pelos demais consumidores mais confiável que as empresas, tornando-o um dos principais edificadores da marca.

Dessa forma, as organizações devem adotar uma estratégia de transparência e abertura de diálogo com o consumidor, construindo relacionamentos de qualidade, pois assim serão capazes de perceber tendências trazidas por eles e utilizá-las para o fortalecimento da marca. Por isso “Ter um canal de comunicação aberto não representa um diferencial. O que marcará a diferença entre as empresas modernas será a qualidade adotada no relacionamento com seus públicos”. (Schimidt, cit. em Kunsch, 2006: 174).

Nota-se que as organizações já estão acordando para a importância de sua presença no mundo on-line e enxergando as mídias sociais como ferramentas eficazes para o diálogo com consumidores muito complexos e sociais. Porém, é necessário que esse diálogo seja gerido por profissionais capazes de utilizar tais ferramentas de acordo com os objetivos das organizações e com os interesses dos públicos, criando um entendimento mútuo e relacionamentos que contribuam para o sucesso das marcas e das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da web e da comunicação digital, pessoas de todo o mundo podem se conectar às outras e também às empresas, formando grandes comunidades virtuais nas quais realizam trocas de informação, conhecimento, experiências e opiniões, além de consumirem e produzirem conteúdos de temas variados. Todo esse conteúdo pode ser compartilhado e tomar grandes proporções na rede, conseguindo a atenção de milhões de usuários.

Frente a essa realidade, muitas empresas já vêm utilizando mídias sociais como canal estratégico de comunicação, bem como ações mais interativas e diferenciadas, ligando ambiente on-line e off-line, contudo, a chave da questão não está apenas na utilização da interatividade, mas sim em transformá-la em relacionamento e engajamento por parte dos consumidores. Tais ações também não podem ser feitas a esmo, sem planejamento e sem uma gestão permanente, pois na Internet tudo pode ganhar grandes proporções, e algo que deveria trazer grande sucesso acaba se tornando um enorme *fail*.

Nesse ponto, destaca-se o profissional de Relações Públicas, responsável pela gestão estratégica da comunicação, que através de pesquisas é capaz de conhecer cada segmento de público com maior profundidade, e a partir desse conhecimento planejar e realizar ações comunicacionais personalizadas, atingindo diretamente cada público, desenvolvendo diálogos colaborativos e obtendo os resultados almejados.

Sendo assim, seja em ações de *mobile* marketing; viral marketing; realidade aumentada; utilização de mídias sociais digitais, e tantas outras ações que a criatividade e o orçamento alcançar, a construção e a gestão de relacionamentos é fundamental no processo de *branding*, pois ações pontuais não garantem o sucesso de uma marca a longo prazo. E relacionamentos que dão certo e geram frutos são aqueles que perduram no tempo, e através de diálogo, entendimento, colaboração e inovação, conseguem se reinventar e permanecer fortes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1998). *Brand Equity "Gerenciando o valor da marca"*. São Paulo: Negócios.
- Arnaut, R. D. et al. (2011). Era transmídia. *Revista Geminis*. Disponível em <<http://www.eratransmidia.com/index.php/artigo-era-transmidia/>> Acesso em 14.03.2014.
- Castells, M. (2002). *A sociedade em Rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura – Volume 1*. São Paulo: Paz & Terra.
- Jenkins, H. (2009). *Cultura da Convergência*. São Paulo: Editora Aleph.
- Kapferer, J.-N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kerckhove, D. (2009). *A pele da cultura*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Kunsch, M. M. K. (2006). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. 2a ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Lisboa, E. de M. (2004). *O relacionamento como fator de sucesso para o branding*. São Luís.
- Neumeier, M. (2008). *The brand gap = o abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design*. Porto Alegre: Bookman.
- Pinho, J. B. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Summus.
- Polzer, J.T. (2004). *Creating teams with on edge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Recuero, R. (2010). *Redes Sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Tapscott, D. (1999). *Geração digital – a crescente e irreversível ascensão da Geração Net*. São Paulo: Makron Books.
- Tapscott, D. & Willians, A. D. (2006). *Wikinomics*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Terra, C. F. (2006). *Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede*. Dissertação de mestrado. ECA – USP, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02072007-144237/pt-br.php>. Acesso em 09.03.2014.
- Terra, C. F. (2010). *Relações Públicas 2.0: Novo campo de atuação para área*. In M. Chamusca & M. Carvalhal (org), *Relações Públicas Digitais: O pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais* (p p. 100-134). Salvador, BA: Edições VNI. Disponível em <http://www.rpbahia.com.br/biblioteca/e-books/rpdigitais-chamusca-carvalhal.pdf>. Acesso em 09.03.2014.

As organizações no *Facebook*: os vínculos e percepções do público jovem

BOANERGES LOPES & FLÁVIA CADINELLI

bblopes@globo.com; flaviacadinelli@gmail.com
Universidade Federal de Juiz de Fora

Resumo

Esse trabalho busca analisar a presença das organizações e marcas no *Facebook*, por meio das *Fan Pages*, principalmente no que se refere à mudança (e novos desafios) no relacionamento com o interlocutor da atualidade pertencente à Geração Internet¹ – mais participativo e crítico.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional; imagem organizacional; *Facebook*; jovem

INTRODUÇÃO

Atualmente uma fatia relevante de organizações e marcas estão presentes no *Facebook* – as páginas empresariais já somam 15 milhões no mundo. O momento demanda um novo olhar dos comunicadores empresariais acerca das instituições: criar cenários favoráveis para percepções positivas em um site de rede social com alto poder de compartilhamento é um dos desafios. “As discussões envolvendo marcas, produtos e serviços estão em pauta e atingem audiências da web, contribuindo para influenciar usuários nos juízos de valor” (Terra, 2012: 205). Ao consumir, o público jovem de hoje não aceita facilmente o que lhe é oferecido, segundo Tapscott (2010: 49) e “usa a tecnologia para descartar o dispensável e achar a mensagem de marketing que satisfaz as suas necessidades”, além de se certificar se os valores divulgados pelas instituições estão em consonância com os próprios valores.

O diálogo acerca dos novos desafios da Comunicação Organizacional, principalmente no que se refere a essa mudança entre organização e consumidor proporcionada pelo canal digital - e seu fluxo bidirecional - e mais especificamente o universo das redes sociais *online*, tendo como foco o *Facebook* são pontos norteadores deste texto. Bem como a temática do perfil da nova geração de consumidores – jovens que acessam inúmeras informações, que, de forma geral, se caracterizam como um público crítico em relação às mensagens recebidas, percebido pela pesquisa qualitativa realizada com usuários dos 16 aos 20 anos a fim de enriquecer a discussão.

¹ Nascidos no período de 1977 a 1997 (Tapscott, 2010).

NOVAS CONFIGURAÇÕES MUDIÁTICAS

É nessa conversação em rede que nossa cultura está sendo interpretada e reconstruída.
(Recuero, 2012: 18)

Cada sujeito tem o valioso poder de tornar-se um “usuário-mídia”². Eis uma das características centrais da cultura que vivemos, qualquer que seja a maneira de nomeá-la: Era da Informação; Era do Conhecimento; Era da Mobilidade; ou, ainda melhor – a Era do Compartilhamento. Esse potencial define a condição de atuarmos, individual ou coletivamente, como autores, produtores, criadores, apresentadores, enfim, como difusores de conteúdos e imagens próprias. Ao invés dos veículos tradicionais que nos acompanham pela história e evolução da comunicação, as mídias sociais neste momento significam o “canal” central dessa Era Compartilhada, onde emissores e receptores intensamente ativos elaboram suas mensagens e constroem relações, vínculos e significados: “compartilhamento de conteúdo e travamento de diálogos/conversações são os grandes pilares das mídias sociais” (Terra, 2012: 203).

Maffesoli (1998: 108) nos traz os conceitos de *social* e *sociabilidade*, que interagem com as discussões da contemporaneidade, uma vez que o social seria a função mais estável do indivíduo na sociedade, e a sociabilidade a representação dos seus diversos papéis, utilizando como cerne o *tribalismo* por colocar que “mudando o seu figurino” o sujeito vai assumir o seu lugar nas variadas tribos que participa. E o site de rede social sendo um dos palcos de atuação de alta frequência de muitos sujeitos que irão moldar seus comportamentos segundo seus objetivos de percepção do outro, assim como as organizações assumem novos papéis nas redes sociais, mais informais, objetivas e apostando em conteúdos antes não explorados, principalmente o humor, a fim de se inserirem em um universo diferente do face a face, inflado de mensagens lutando pela atenção do interlocutor.

O autor também pontua sobre o sentimento de *pertença* – tão almejado pelas organizações em relação aos seus públicos de interesse, e sua reafirmação no meio tecnológico, sendo um “modelo de uma nova aldeia global”.

A única diferença notável, característica da galáxia eletrônica, é a temporalidade própria dessas tribos. Na verdade, ao contrário do que, geralmente essa noção sugere, o tribalismo que tratamos pode ser perfeitamente efêmero, e se organiza conforme a ocasião que se apresentam (Maffesoli, 1998: 195).

Dentre esses palcos onde as tribos se expressam – as redes sociais *online*, a partir do fim da década de 1990 - o foco de análise é no *Facebook*, a revolucionária criação do então estudante Mark Zuckerberg, em 2004, que mais cresce no mundo. Em 14 de setembro de 2012, anunciou-se o inevitável: o *Facebook* atingiu a marca dos um bilhão de usuários mensais ativos – e 600 milhões de usuários em aparelhos móveis. Segundo a empresa, o quinteto mundial com mais usuários são Brasil, Índia, Indonésia, México e Estados Unidos.³

² Termo utilizado por Terra (2012).

³ Dados divulgados pelo Portal G1 em Outubro de 2012 – Globo. Disponível em <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/10/facebook-atinge-1-bilhao-de-usuarios-ativos-mensais.html>

Em setembro de 2013, foram contabilizados 76 milhões de brasileiros no *Facebook*.⁴ Sujeitos que utilizam a atual maior rede social *online* do mundo como agenda, espaço de debates, exibicionismo, troca de informações de empregos, compras, marketing, entre outros fins. As redes sociais na internet, de modo geral, “configuram uma praça pública” e alimentam a “prática social” por possibilitar a expressividade individual na interação coletiva (Rosa & Santos, 2013: 7-8).

Alguns autores nos lembram, como Terra (2012: 204), que as redes sociais sempre existiram *off-line*, “laços que as pessoas estabelecem entre si, buscando apoio, referências, informações e a sensação de ‘pertencimento’”. O acréscimo no conceito foi a criação desses laços em formato *online*, garantindo aspectos que só o espaço virtual pode oferecer, como a possibilidade de interação em qualquer lugar a qualquer hora.

De acordo com Rosa & Santos (2013: 23), a “congregação de pessoas no *Facebook* tornou-se um negócio comercial”. O *like* – a opção “curtir” do *Facebook* – se consolida como uma mina de ouro na internet. Hoje, boa parte das empresas estão presentes no *Facebook* – as grandes já de forma estratégica, com profissionais e equipes direcionados a essa ferramenta de difusão e troca de imagens – estreitando o relacionamento entre organização-consumidor, fazendo com que o usuário-mídia utilize cada vez mais as páginas empresariais do *Facebook* para “se informar sobre a reputação de uma empresa, compartilhar opiniões sobre produtos e serviços e divulgar suas marcas preferidas” (Exame PME, 2013: 26).

Em novembro de 2007, esse espaço, que altera e movimenta a forma de se trabalhar com Comunicação Empresarial, é anunciado pelo *Facebook*: a possibilidade de criação de *Fan Pages*, o perfil específico para as organizações e marcas, além da estreia do *Ads*, a inclusão de publicidade na rede social a fim de ampliar, de forma bem direcionada, o número de “curtidas” em uma página ou mesmo o engajamento em publicações. Arnaut e Nogueira (2011: 265) inferem que “promover o engajamento é transformar o cliente (ou público) em parte da história que está sendo contada, permitindo um real envolvimento das pessoas”, uma vez que engajar-se significa se empenhar em algo.

Segundo a revista Exame PME (2013: 26) na edição de abril de 2014, quando abordou o universo das *Fan Pages* – páginas que já somam 15 milhões no mundo – “criar uma identificação forte dos consumidores com a marca” e “contar com um canal direto de comunicação com eles” são duas das motivações da criação da página no *Facebook* por uma organização.

No caso das organizações, um dos seus objetivos hoje, no quesito construção e manutenção de imagem, consiste em conseguir a adesão dos indivíduos em seus espaços nas redes sociais – no caso do *Facebook*, da *Fan Page*. Uma vez que existe a característica efêmera de pertencimento a um grupo, pressupõe-se que tratando-se das gerações atuais, ainda mais fluidas em seus laços, e de interações mediadas

⁴ Dados divulgados pelo Portal G1 em Setembro de 2013. Disponível em <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/09/brasil-e-o-2-pais-com-mais-usuarios-que-entram-diariamente-no-facebook.html>

pela tecnologia, esse desprendimento torna-se ainda mais constante. “Descurtir” uma página empresarial no *Facebook* devido a uma veiculação que não se articula aos valores de um sujeito dura um segundo, diferentemente de desfazer um laço pessoalmente. Envolver pessoas, então, passa ser uma missão cada vez mais difícil às organizações, nesse “território simbólico” abordado por Maffesoli:

Nesse sentido a delimitação territorial (quero lembrar que é território físico e território simbólico) é estruturalmente fundadora de múltiplas socialidades. Ao lado da reprodução direta, existe uma reprodução indireta que não depende da vontade dos protagonistas sociais, mas deste efeito de estrutura que é o par “atração-repulsão” (Maffesoli, 1998: 197).

O momento, portanto, demanda um novo olhar dos comunicadores empresariais acerca de suas instituições: criar cenários favoráveis para percepções positivas nas redes é um dos desafios (Terra, 2012). As marcas sobreviventes apenas no mundo *off-line*, ou na fatia *online* dos sites institucionais, estão ficando para trás diante do poder de influência das redes sociais, em especial do *Facebook* – “as discussões envolvendo marcas, produtos e serviços estão em pauta e atingem audiências da web, contribuindo para influenciá-los nos juízos de valor” (Terra, 2012: 205). Enquanto os estudos sobre a área vão sendo consolidados, a autora sugere que “a chave para usar as mídias sociais está em ter o que dizer e planejar como fazê-lo. A ferramenta em si é secundária, pois o contexto muda o tempo todo” (Terra, 2012: 206). Temos hoje a chamada “web social”, um espaço virtual aberto à comunicação, divulgação, trocas e negociações simbólicas – um campo perfeito aos adolescentes por possibilitar a livre expressão e multiplicação de infotmações.

Os riscos de visibilidade das marcas também se multiplicam, exigindo cada vez mais planejamento estratégico, bom senso e cautela para a disseminação de conteúdos e interações com os usuários, uma vez que as conversações nesse universo fazem parte de uma cultura de “replicabilidade”, ou seja, a replicação/cópia de informações, e “são muito mais públicas, mais permanentes e rastreáveis do que outras” (Recuero, 2012: 17). Arnaut e Nogueira (2011) prosseguem esse raciocínio apontando que há uma grande perda do controle do que é publicado, uma vez que o acesso amplo, a mídia espontânea e a percepção crítica do interlocutor, principalmente se tratando de novas gerações, criam novas trajetórias para a narrativa inicial – como salientamos no início, o consumidor das redes precisa ser enxergado de forma diferente pelo seu poder de participação nas mensagens que chegam a ele.

Hoje, o consumidor não apenas compartilha suas experiências, como também opina sobre qualquer assunto, recomendando ou condenando o conteúdo para os membros de seus grupos de convívio em suas redes sociais, sejam eles informações de momentos lugares vivenciados; cultura, política, preferências consumistas e demais assuntos (...) criando um ciclo constante e interminável de engajamento verdadeiro e, muitas vezes, espontâneo (Arnaud & Nogueira, 2011: 262-263).

Dentre os públicos, a audiência jovem precisa ser analisada estrategicamente pelos setores de comunicação na atualidade, mesmo que a marca em si não almeje atingir diretamente com o adolescente naquele momento, pois eles hoje possuem

alto poder de influência e opinião em seus lares e locais de convivência pelo maior conhecimento no campo da internet e pelas características participativas das novas gerações. Tapscott (2010, 149-150) trabalha com a perspectiva de quatro gerações, sendo essencial o melhor entendimento sobre as duas mais recentes: a “Geração Internet” ou “Geração Y”, composta pelos nascidos de janeiro de 1977 a dezembro de 1997, pessoas que hoje têm, então, de 16 a 36 anos. E a “Geração Next”, ou “Geração Z” na concepção de outros autores como Schneider (2013), que abarca os nascidos de janeiro de 1998 até o presente, sendo portanto composta por indivíduos de zero a 15 anos. Em relação às suas prioridades, Tapscott (2010) vai nos alertar que essas gerações querem “entretenimento e diversão no trabalho, na educação e na vida social” (Tapscott, 2010: 49).

Atrair o adolescente e jovem adulto, portanto, hoje envolvido em milhares de informações por dia através de uma comunicação interativa proporcionada por tantos amigos nas redes sociais online, nas páginas no Facebook, em blogs e outros espaços, torna-se uma árdua tarefa de engajamento para as empresas. Enquanto muitas marcas e organizações trabalham estrategicamente para entrar no universo do jovem digital, dando-o muitas vezes o poder do protagonismo e colaboração – tornando-os os chamados “novos *presumers*”, contribuidores da marca – tantas são as que resistem a essa imersão, principalmente nos sites de redes sociais.

Eles [os jovens] não aceitam essa abordagem unidirecional, pois foram imersos em comunicação bidirecional desde a infância. Foram criados em um mundo de marketing e publicidade, por isso podem detectar uma proposta de venda enganosa em um segundo. Embora não sejam impermeáveis ao poder da publicidade, são mais competentes do que as gerações anteriores nos processos de filtragem, avanço rápido ou bloqueio de publicidade não solicitada (Tapscott, 2010: 224).

Como principais características desses jovens na rede, o autor destaca a busca por velocidade nas interações, fazendo com que eles esperem que as empresas retornem suas solicitações na mesma rapidez e clareza de um amigo; a atração por conteúdos que agreguem humor e entretenimento; e a influência dos amigos do *Facebook* nas opiniões sobre empresas e, conseqüentemente, nas decisões como consumidores. “(...) procuram seus amigos para ouvir conselhos sobre compras, em vez de confiar nos anúncios ou nos executivos das empresas. Eles estão desenvolvendo o que chamo de redes de influência via internet”. E querem mais do que conteúdos voltados simplesmente ao *marketing* da empresa, querem o novo: “A Geração Internet está tornando os tais ‘quatro pés do marketing’ obsoletos⁵. Em vez disso, as empresas obedecerão as seguintes regras de marketing: ubiquidade, marca, comunicação, descoberta e experiência” (Tapscott, 2010: 225).

Em 2013, alguns rumores na internet sugeriram a diminuição da participação dos jovens no Facebook. Dentre os possíveis motivos, o maior investimento de tempo e atenção do público da Geração Baby Boom (composta por nascidos entre 1946 e 1964) à rede social *online*, participando de grupos, revendo amigos, postando

⁵ Quatro P’s do Marketing: Produto, Preço, Praça/Ponto, Promoção.

e interagindo nas mensagens, provocando certa sensação de vigilância aos adolescentes por se tratarem de pais, tios, professores etc. Outro fator seria a migração natural dos jovens a outros espaços virtuais, como houve do Orkut para o Facebook. Dentre os mais acessados, estão o *Instagram* (rede social com foco em imagens/fotos) e o *Tumblr*, híbrido de rede social e plataforma de blogs.⁶

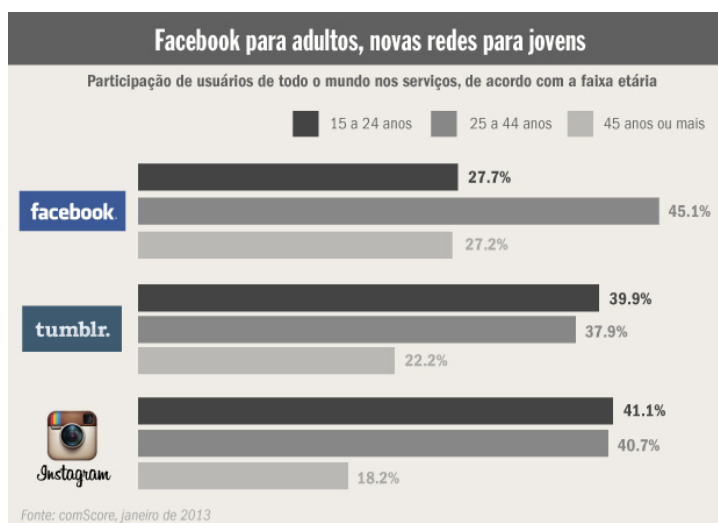


Ilustração 2: Facebook para adultos, novas redes para jovens – Janeiro de 2013
Fonte: Site Revista Veja – Sessão Comportamento

Porém, um ano após o gráfico acima, em janeiro de 2014, é publicada uma pesquisa da consultoria Global Index que aponta, no período de outubro a dezembro de 2013, o acesso mensal ao Facebook de 48,5% dos jovens entre 16 e 19 anos no mundo. Retrata, também, que essa rede social online é ainda a mais utilizada pelos adolescentes dessa faixa etária, com 67% de usuários ativos. Pertinente apontar que as metodologias de pesquisa podem ser diferentes em cada consultoria, além de períodos analisados.⁷ Independente de aumento ou queda de adesão e acessos, de forma geral o público jovem está presente nas novas formas de comunicação, se informa e se relaciona nas redes sociais *online*, sendo instigante investigar essa relação *Facebook*-Geração Internet mais de perto, e é o que faremos a seguir.

PESQUISA QUALITATIVA

Com o objetivo de complementar os pensamentos trazidos acerca do perfil do consumidor da Geração Internet ou Geração Y, foram realizadas entrevistas qualitativas por meio de “inbox” – a caixa de mensagens privada do Facebook, uma das ferramentas do site muito utilizada atualmente, em que não é necessário ser amigo do usuário para se comunicar com ele – a jovens entre 16 e 20 anos. Reforçando que a geração em destaque no trabalho abarca nascidos entre 1977 e 1997, pessoas que hoje têm entre 16 e 36 anos. O intuito, porém, foi perceber melhor a fatia de adolescentes

⁶ Fonte: Site Revista *Veja* em Março de 2013. Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/eles-nao-curtem-mais-o-facebook>

⁷ Redação Olhar Digital em Janeiro de 2014. Disponível em <http://olhardigital.uol.com.br/noticia/39888/39888>

e jovens adultos, que por apenas cinco anos não fazem parte da geração mais atual, a “Z” ou Next. Poderiam, então, ser tratados como indivíduos da linha de transição entre esses dois grupos, principalmente pela Geração Y ser a que, segundo Tapscott (2010), teria a maior duração. Como metodologia, foi divulgada uma mensagem no Facebook pessoal desta pesquisadora no dia 24 de janeiro de 2014, às 17h, solicitando aos amigos que sugerissem nomes de jovens na faixa etária selecionada para responderem a uma breve pesquisa sobre Fan Pages, sem a divulgação dos nomes dos participantes, apenas sexo e idade. A meta era chegar a dez retornos. Foram indicados 20 jovens, por pessoas diversas, em menos de quinze minutos após a divulgação, mostrando, inclusive, o potencial de site de rede social no que se refere ao sentimento colaborativo. Dos 20 jovens, 16 retornaram às perguntas. Vale salientar que a pesquisadora não tinha conhecimento de quais jovens seriam indicados, bem como quais seriam solícitos a responder, garantindo certa aleatoriedade. Na abordagem privativa, via inbox, foi explicado, de forma idêntica a todos os participantes, o destino da pesquisa – um artigo científico, além de esclarecida a questão do anonimato. Foi solicitada sinceridade para responder às breves questões. Seguem as perguntas, em linguagem mais próxima ao coloquial a fim de transmitir clareza aos jovens:

1. Você busca marcas no *Facebook* para ter informações sobre produtos e serviços?
2. O que te motiva a compartilhar um *post* de uma *Fan Page*?
3. Você já enviou mensagem a alguma marca pela página no *Facebook* (seja para uma dúvida, elogio ou reclamação)? Se sim, como foi a resposta?
4. As opiniões dos seus amigos, postadas no *Facebook*, sobre experiências com empresas (compras que fizeram, locais que frequentaram) influenciam nas suas escolhas?
5. Cite duas *Fan Pages* que te chamam atenção no dia a dia.
6. Você acessa o Facebook pelo computador ou celular? E qual a média de tempo do seu acesso? a) Diariamente, menos de uma hora; b) Diariamente, de uma a três horas; c) Diariamente, mais de três horas; d) Algumas vezes na semana, não sendo todo dia; e) Raramente.

Dissertaremos agora sobre as percepções obtidas a partir das 96 respostas:

Participantes					
	Sexo	Feminino	Masculino		
		11	5		
Idade	16 anos	17 anos	18 anos	19 anos	20 anos
	2	3	4	4	3
Acesso ao Facebook					
	Tecnologia	Computador	Celular	Ambos	
		1	3	12	
Tempo de acesso	Diariamente Menos de 1h	Diariamente De 1h a 3h	Diariamente Mais de 3h	Algumas vezes na semana	Raramente
	2	8	6	0	0

Sobre o incentivo para compartilhar um *post* gerado por uma *Fan Page*, C.M. diz ser necessário que o mesmo “*passse uma mensagem engraçada/divertida*”, assim como M.M, M.C. e J.P., que também ressaltam o humor, ao comentarem, respectivamente: “*se achar o conteúdo legal, engraçado ou importante*”, “*conteúdo inteligente e humorístico*” e “*sou levado mais por música, humor e notícias*”. Uma resposta destacou pontos interessantes: “*fonte confiável, criatividade*” (L.B.) – e o aspecto da originalidade também esteve presente nessa fala: “*eu compartilho as coisas que trazem uma ideia nova e diferente*” (A.R.). A questão da identificação aparece em duas respostas: “*compartilho quando é alguma coisa com a qual me identifico e acho interessante para meus amigos verem também*”(G.G); e “*o que me motiva a compartilhar algo de fan pages é a identificação com o post, é como tornar aquele conteúdo meu*” (J.P.).

Dos nove que já entraram em contato com alguma empresa via *Fan Page*, independente da motivação, apenas três deles relataram retornos insuficientes das marcas: “*Não houve resposta*” (M.C.); “*Já procurei algumas marcas para tirar dúvidas e até para elogiar, mas por incrível que pareça, não obtive nenhum retorno*” (J.P.); e “*Já reclamei do delivery de um restaurante, que estava demorando muito além do limite estabelecido de tempo para a entrega, mas não obtive resposta e o pedido chegou muito além do horário combinado*” (A.M.). Uma resposta frisou a necessidade de retornos velozes: “*Uma vez eu estava na rua e não encontrava o endereço de uma loja para trocar uma camisa. Aí procurei a página e perguntei lá, e eles responderam bem rápido! Tem que ser assim, resposta rápida*” (A.R.).

A unanimidade surge quando o assunto é a influência dos amigos da rede social *online* nas escolhas como consumidores. Destacam-se os seguintes depoimentos:

“*Se alguém virar e falar que não foi bem atendido em algum lugar ou que o produto veio com defeito, vou evitar ser cliente*” (C.M.);

“*As opiniões dos meus amigos no Facebook me influenciam muito, porque além de contarem das experiências com a marca e o produto, falam pontos que a marca não conta nas propagandas*” (J.P.);

“*A indicação de um amigo mostra que a página/produto é confiável, o que me faz ter um interesse maior em saber mais sobre a marca quando vejo curtidas de amigos ou comentários positivos. O contrário também acontece, quando vejo reclamações (que são frequentemente postadas no Facebook) ou insatisfação de alguém, já desconfio da empresa e dificilmente irei confiar*” (A.M.).

“*Fotos são mais comuns para as pessoas expressarem que gostaram de um lugar. Se essas pessoas forem próximas, ou pessoas que eu sei que têm um gosto parecido com o meu, eu acabo deduzindo que o lugar deve ser bom, caso contrário elas não postariam a foto*” (I.T.).

Em relação às páginas que mais gostam de acompanhar, as organizamos na tabela abaixo, acompanhadas dos segmentos aos quais pertencem:

<i>Fan Pages</i>	Segmentos
B1toun4nia	
Fantasy and Sci-Fi Rock My World	
Guitarload	Música
Paul McCartney	
Garoto de Liverpool	
Lana Del Rey Brasil	

Renner Zuretta Adidas Chico Rei Netshoes Centauro	Vestuário
Doctor Who Brasil Stephen Amell Oclumência	Série/Cinema
Papel Pop Brasileiríssimos Viver, ouvir e ler	Cultura
9gag Melhores do Twitter	Humor
Blog BorboletasnaCarteira Obrigado PelosPeixes	Variedades
Carta Capital	Mídia
Brownie do Rapha	Gastronomia
EditoralIntrínseca	Livros
Casa Cheia	Produção de Eventos

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, foi possível notar que os jovens entrevistados vivenciam o universo das *Fan Pages* durante o acesso ao *Facebook* (a maioria acessa tanto pelo computador quanto pelo celular, e numa média de 1h a 3h por dia), buscam informações e referências, e que, mais do que marcas, eles apreciam conteúdo, citando páginas além daquelas que utilizam o site de rede social para venderem suas imagens e produtos, como espaços organizados por fãs, séries americanas, informações sobre música, cultura, mídia e *Fan Pages* de conteúdo cômico/entretenimento. É interessante reparar que a influência americana se equilibra com fontes nacionais. Seus relatos vão ao encontro às considerações dos autores, principalmente no que diz respeito ao caráter crítico dos adolescentes, guardando em suas memórias quando não são atendidos satisfatoriamente pelas empresas via Facebook; e em relação à alteridade – a relevância da presença e opinião do outro para a construção de suas próprias percepções e escolhas. O olhar do amigo possui mais peso que a fala da marca. E a forte identificação com um conteúdo é a motivação que faz com que compartilhem informações empresariais, como muito bem explicou um dos jovens ao dizer que “é como tornar aquele conteúdo *meu*”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnaut, R.; Nogueira, F.; Uhieda, S.; Blaszczak, D.; Dion, D.; Hipólito, L.; Rodrigues, B.; Bueno, M.; Marzolla, A. & Siena, N. (2011). A Era transmídia. *Revista Geminis*, 2 (2), 259-75.
- Maffesoli, M. (1998). *O tempos das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

- Neiva, R. C. S.; Bastos, F. O. S. & Lima, F. P. (2012). A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional. In I. L. Oliveira & M. Marchiori (org), *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Recuero, R. (2012). *A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Rosa, G. A. M. & Santos, B. R. (2013). *Facebook e as nossas identidades virtuais*. Brasília: Thesaurus.
- Schneider, D. (2013). *O mundo mudou... bem na minha vez!*. São Paulo: Integrare.
- Tapscott, D. (2010). *A hora da geração digital*. Rio de Janeiro: Agir Negócios.
- Terra, C. F. (2012). A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional. In I. L. Oliveira & M. Marchiori (Org.). *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- Exame PME (2013). *Como atrair fãs para sua marca no Facebook* (p.22-28). Edição 60, abril. São Paulo: Editora Abril.

As novas tecnologias e a internacionalização da comunicação empresarial

ANABELA FÉLIX MATEUS

anabela.mateus@netcabo.pt
Universidade da Beira Interior e FCT

Resumo

A globalização tornou-se num desafio empresarial que obriga à criação de estratégias de internacionalização a nível comercial, mas também a nível comunicacional. A organização hoje não pode ser vista desintegrada da sociedade e da cultura onde está inserida. O planeamento estratégico da comunicação tem que ser feito tendo em conta também esse fator externo tendo-o em conta como uma variável fundamental. É neste sentido que as ações comunicativas assumem uma função estratégica.

A comunicação integrada prevê a construção de uma mensagem organizacional única através de diversos instrumentos de comunicação, respeitando as características de cada veículo, mas com um conteúdo único. Pelo fato, tal conceito pode incluir já não só as ações comunicativas, mas também informações organizacionais, fundamentais ao aumento da competitividade e à obtenção dos objetivos de produtividade.

Por outro lado, a evolução tecnológica da Internet, por volta de 2004, aportou a modificação do anterior papel passivo do mero 'navegante' para um novo papel, ativo e participativo, de 'usuário'. A comunicação digital é a expressão comunicacional derivada da internet - web 2.0 - ou que a usa como plataforma de atuação.

Dentro da organização a Internet veio traduzir-se num meio facilitador da comunicação e, conseqüentemente, num instrumento valioso de gestão interna; a nível externo, o mundo dos negócios transformou-se, e conseqüentemente os relacionamentos. O maior reflexo das novas tecnologias a este nível é a utilização do CRM – Customer Relationship Management - nas empresas, uma base de dados informativa dos clientes que veio revolucionar a gestão empresarial.

O que nos propomos analisar com a presente reflexão são as modificações operadas com as mais recentes tecnologias nas empresas a nível comunicacional e, muito particularmente, as conseqüências que trouxeram a nível externo, na contribuição para a internacionalização das mesmas.

Atendendo a que as mensagens comunicativas se apresentam particularmente transmitidas para distintas culturas, e na maior parte das vezes de forma pouco personalizada, haverá a necessidade de uma adaptação aos distintos locais de receção das mensagens pela mudança de cultura, utilizando os meios com maior audiência em cada local, respeitando culturas e leis de cada um.

Através de uma análise documental onde analisamos todo esse ainda recente processo de comunicação com base nas novas tecnologias, tentaremos verificar até que ponto a eficácia da comunicação é conseguida, tendo em conta as características particulares de cada público recetor, mediante a sua distinta cultura.

Palavras-Chave: Internacionalização; comunicação empresarial; tecnologia

INTRODUÇÃO

Internacionalização e globalização são actualmente conceitos inseparáveis.

Hoje os países já não podem viver isolados. Tão pouco as empresas. Para sobreviverem no local onde ganharam raízes, as organizações têm que definir estratégias a pensar além-fronteiras. A internacionalização revela-se factor inevitável.

A globalização tornou-se no maior desafio até hoje vivido no mundo empresarial, o que obriga à criação de estratégias de internacionalização. Como nos relata Dias:

Crescentemente as estratégias de internacionalização têm ganho destaque em contexto empresarial. Com a abertura e alargamento dos mercados, com o aumento da concorrência e do ritmo de inovação, as empresas não se podem limitar a “estar” no mercado. Cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência. A internacionalização é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização (2007: iii)

Só que pensar a nível global não é fácil. Os desafios da internacionalização são bastante exigentes. É preciso pensar globalmente e agir localmente. Nunca nos podemos esquecer que a organização não pode ser vista desintegrada da sociedade e da cultura onde está inserida.

Ao mesmo tempo que as empresas se vêem na necessidade de alargar os seus espaços com estratégias comerciais inspiradas além-fronteiras, também têm que se fazer acompanhar de estratégias comunicacionais adequadas aos novos horizontes

A organização já não pode ser vista desintegrada do contexto onde está inserida.

O planeamento estratégico da comunicação tem que ser feito tendo-se em conta uma perspectiva de internacionalização. Também neste sentido as acções comunicativas assumem aqui uma função estratégica.

NOVAS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

COMUNICAÇÃO INTEGRADA E NOVAS TECNOLOGIAS

A comunicação integrada prevê a construção de uma mensagem organizacional única através de diversos instrumentos de comunicação, respeitando as características de cada veículo. Pelo facto, tal conceito poderá incluir não apenas as acções comunicativas, mas também informações organizacionais, fundamentais ao aumento da competitividade e à obtenção dos objetivos de produtividade.

As novas tecnologias vieram impulsionar e complementar os meios de comunicação já existentes, o que acabou por facilitar a difusão da informação.

A evolução tecnológica da Internet, por volta de 2004, tornou-a num meio facilitador da comunicação e, conseqüentemente, num instrumento valioso de gestão que transformou o mundo dos negócios e seus relacionamentos. Sistemas de tecnologia de informação e *softwares* de gestão permitem agora o controle das informações relativas aos processos de trabalho:

O ambiente de mudanças tecnológicas tem afetado diversas áreas do conhecimento e da vida em sociedade. Os novos instrumentos de tecnologia da informação, tais como vídeo e fone conferências, internet e todas as suas aplicações (e-mails, páginas, salas de bate-papo, listas de discussão, etc) tem alterado o escopo da comunicação organizacional e sugerem a necessidade de rediscussão do conceito de Comunicação Integrada (Casali, cit. em Mateus, 2013: 13).

E, algo que convém salientar, a sua colaboração passa não apenas a nível da realização das tarefas com a implantação das ferramentas de comunicação, mas também a nível do planeamento, na concepção da própria estratégia da Comunicação Integrada. Esta nova estratégia de comunicação apresenta-se agora desconstruída, fragmentada, capaz de transmitir a mensagem através de uma multiplicidade de veículos: por e-mail, teleconferência, *netmeeting*, listas de discussão, e tantos outros instrumentos disponibilizados para comunicação em tempo real utilizados em ambientes organizacionais. O novo aparato tecnológico permite, inclusivamente, a organizações com unidades dispersas fisicamente, a possibilidade de integrar as suas atividades como se estivessem todas reunidas num único espaço, ainda que este seja virtual.

A Internet veio permitir a modificação do anterior papel passivo do mero 'navegante' para um novo papel, ativo e participativo, de 'usuário':

“Pensar na comunicação via voz, imagens, texto ou transmissão de dados num novo ambiente tecnológico que possibilita a comunicação em tempo real também é falar de comunicação integrada uma vez que cria-se uma integração organizacional, nunca antes imaginada, que facilita o processo de tomada de decisão e aumenta significativamente a produtividade das empresas” (Casali, cit. em Mateus, 2013: 13).

O conceito de comunicação digital apresenta-se como a expressão comunicacional derivada da internet - web 2.0 - ou que a usa como plataforma de actuação. Ela está diretamente ligada à internet e às redes sociais e aborda um novo conceito de comunicação baseado na interação:

Ao contrário do processo de comunicação tradicional, que foca sua transmissão de mensagem no receptor, a comunicação digital trabalha de forma dialética, permitindo a interação e a troca de papéis entre emissores e receptores (Terra, 2006: 68).

Dentro da organização a Internet veio traduzir-se num meio facilitador da comunicação e, conseqüentemente, num instrumento valioso de gestão interna; a nível externo, o mundo dos negócios transformou-se, e conseqüentemente os relacionamentos.

NOVAS TECNOLOGIAS E GLOBALIZAÇÃO

A utilização de novas tecnologias de informação pode ser compreendida quer como resposta às necessidades da globalização, quer como instrumento que incentiva e produz a globalização das ações organizacionais. Com as mudanças provocadas pelo processo de globalização as organizações viram-se na necessidade de se adaptar à nova realidade, procurando e implantando novas formas e meios de comunicação, de modo a facilitar os seus processos interativos (Mateus, 2013: 11).

Se as modificações operadas internamente nas organizações com o advento da internet são de registar, as conseqüências que se dão nas relações com o exterior também exigem ser assinaladas. O mundo dos negócios transformou-se, e conseqüentemente, os relacionamentos. De acordo com Kotler & Armstrong:

“a internet é considerada a tecnologia que possibilitou um novo modelo de fazer negócios, pois ela permite o acesso a informações, entretenimento e comunicação, a qualquer hora e em qualquer lugar” (2007: 12).

As empresas utilizam a internet para construir relacionamentos com clientes e parceiros de negócios, assim como para divulgar, vender e distribuir os produtos de maneira mais eficiente, mas também para conhecer o potencial consumidor, para antecipar conhecimento para saber como melhor consegue captar a sua atenção e melhor lhe pode agradar, para tomar as atitudes em consonância com as suas características e exigências, para saber para onde melhor pode escoar o seu produto ou serviço, para conhecer a concorrência imposta e o seu *modus operandis*. No fundo, para poder definir as suas estratégias fundamentadas, ela apresenta-se hoje como um instrumento que muito dificilmente poderá ser ignorado.

A evolução tecnológica da Internet tornou-a num meio facilitador da comunicação e, conseqüentemente, por essa via, num instrumento valioso de gestão que veio transformar o mundo dos negócios e os seus relacionamentos.

É neste contexto que as empresas se entregam hoje a uma poderosa ferramenta estratégica de trabalho que lhes permite conhecer e ajudar a agir com as necessidades e desejos dos seus clientes, recorrendo precisamente às novas tecnologias de forma a criar e manter um bom relacionamento com os seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente informações sobre suas características, actividades e interacções com a empresa.

O CRM (*Customer Relationship Management*) apresenta-se-nos como uma conseqüência do desenvolvimento das novas tecnologias e

reflete a sua importância através da construção de uma base de dados com informações relativas a cada um dos clientes da organização. Essas bases contêm informações de carácter demográfico, psicográfico e comportamental, e também acerca do comportamento de compra, tal como a frequência e momentos em que o cliente mais compra o produto ou usufrui de um determinado serviço (Ivanovic, Mikinac & Perman, 2011).

O CRM abrange, genericamente, três grandes áreas:

- Automatização da gestão de marketing.
- Automatização da gestão comercial, dos canais e da força de vendas.
- Gestão dos serviços ao cliente

O CRM é fruto das condições geradas pela informatização e pela internet, e vem permitir um conhecimento profundo das necessidades, comportamentos e preferências dos clientes através das novas tecnologias aplicáveis. Reflete a sua importância pela construção de uma base de dados com informações relativas a cada um dos clientes da organização. Essas bases contêm informações de carácter demográfico, psicográfico e comportamental, e também acerca do comportamento de compra, tal como a frequência e momentos em que o cliente mais compra o produto ou usufrui de um determinado serviço. (Ivanovic, Mikinac & Perman, 2011).

De acordo com Mohammed e Rashid (2012), o CRM é uma forma de aumentar a vantagem competitiva das empresas, conseguindo com isso melhorar a *performance* da mesma, ao mesmo tempo que gere mais de perto a sua relação com o consumidor.

Com o tratamento dos dados do CRM pretendem-se respostas adequadas aos diferentes segmentos que caracterizam a procura dos serviços ou produtos que a empresa tem a oferecer, na perspectiva de uma resposta ajustada àquilo que estes esperam encontrar, agindo de forma indireta deixando para um segundo plano, em parte ou na totalidade, mesmo em situações em que ainda se justificaria, o clássico *tratamento personalizado e relação directa*, hoje com transferência de responsabilidade quase exclusiva para o mundo da informática e da internet (Mateus: 2013a).

Se esta nossa preocupação se apresenta hoje um pouco visionária, ainda mais assim se justifica quando nos encontramos a falar de internacionalização. Tudo é analisado e encontradas respostas com a ajuda das novas tecnologias e em interacção através da internet que permite as ligações entre países distintos.

Esta perspectiva analítica e interpretativa dos segmentos reais que constituem o público consumidor/cliente das empresas utilizadoras do CRM só se sentirá plena com uma visão qualitativa, cujo objectivo é a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas acções num dado contexto.

Segundo esta abordagem, pretende-se interpretar em vez de mensurar e procura-se compreender a realidade tal como ela é, experienciada pelos sujeitos a partir do que pensam e como agem (seus valores, representações, crenças, opiniões, atitudes, hábitos, tendo em conta os contextos culturais, sociais, segmentos etários, económicos, religiosos...)

Pode-se dizer que o principal interesse, não é efectuar generalizações, mas antes particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade.

É de realçar que o CRM se traduz num poderoso instrumento, mas deverá ser utilizado no âmbito de uma estratégia de Marketing (MK) amplamente desenhada, para a qual também vai dar o seu contributo. Apresenta-se fundamental o cruzamento e complementaridade de trabalho entre ambos.

Isto porque, por um lado, em termos de conhecimento de mercado é importante que ofereça ferramentas ao MK na definição dos contornos finais dos produtos/serviços a apresentar ao cliente, também a nível da imagem e até alguma mais-valia final na definição de estratégias de divulgação e criação de publicidade e opção por adequados canais de distribuição. Por outro, em relação ao mercado é-lhe fundamental o conhecimento dos segmentos-alvo definidos pela política da empresa e todo o trabalho de MK planeado, em consonância.

Se, por outro lado, nos referimos a Marketing Internacional, naturalmente maior e mais complexa se apresenta a situação. Há que contar com culturas e leis, distintas entre países, para onde se pretende uma estratégia global de actuação, no mínimo, de adaptação flexível aos diferentes locais, onde as exigências, necessidades e gostos detêm padrões distintos para serem correspondidos com o mesmo produto ou serviço.

A autora Viviane Riegel (2009), apresenta-nos um retrato bastante bem elaborado desta perspectiva:

Marketing internacional é o processo de identificação dos produtos e serviços que os consumidores de diversos países desejam, seguido da busca de uma solução eficaz para esses desejos, com um preço competitivo e com uma distribuição adequada e abrangente. Quando uma empresa se decide pela internacionalização precisa elaborar uma estratégia de marketing internacional, uma vez que esta vai diferir da estratégia local devido a diversos factores, nomeadamente as necessidades dos consumidores do país onde o investimento vai ser realizado. Assim, inicialmente devem identificar-se essas mesmas necessidades, procurar a solução, procurar um canal de distribuição suficientemente abrangente, um preço competitivo no mercado e também um plano de comunicação ajustado.

Para isso, é necessário analisar e adaptar os elementos do marketing *mix*, tentando responder de imediato a duas questões:

1. Quais as adaptações culturais ou ambientais necessárias para assegurar a satisfação do consumidor com o *mix oferecido*?
2. Os custos de adaptação irão pôr em risco os lucros na entrada no novo mercado? ¹

INTERNACIONALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

COMUNICAÇÃO EXTERNA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Não nos podemos esquecer as preocupações básicas da Comunicação a nível externo nas organizações.

No âmbito do MK ela tem a seu cargo educar e informar os clientes sobre as características ou serviços e a organização.

Não pode ser esquecida também a importância que a comunicação assume quando se trata de persuadir os clientes ou consumidores, pois é através do processo comunicativo que eles têm de ficar “convencidos” que o produto ou serviço oferecido é o que melhor satisfaz as suas necessidades e que se encontra à sua inteira disposição.

A comunicação permite ainda à empresa contactar com os seus clientes actuais, no sentido de obter *feedback* em relação à sua actuação e à sua oferta, o que lhes irá permitir melhorar os seus produtos ou serviços e, conseqüentemente, a angariação de novos clientes.

Mas é fundamental que ela seja adaptada correctamente ao local, pelas mudanças de idioma, utilizando os meios mais frequentes e que tenham maior audiência, respeitando culturas e leis e, muito importante, ser eficaz, no sentido em que faça o consumidor adquirir os seus produtos ou serviços.

Há que ter em atenção que é através dela que é criada a imagem do produto ou serviço, e uma boa imagem é o primeiro passo para a aproximação do consumidor enquanto futuro comprador e cliente da casa.

¹ Introdução – Discurso adaptado

Também a relação com a comunidade, que poderá ser considerada num conceito local ou mais alargado de um país com regras e valores muito próprios, tem que precatar determinados princípios tendo principal preocupação o respeito com o meio envolvente a nível cultural: nunca ir contra a tradição, hábitos, regras e valores. A cultura instituída é para respeitar e seguir os padrões instituídos no local onde queremos que o nosso negócio tenha sucesso.

Como nos alertam Viana e Hortinha: “a cultura é um dos aspectos mais importantes e mais difícil de contornar no marketing internacional, pois os negócios são realizados com pessoas com culturas e costumes distintos...” (2009).

No âmbito de uma estratégia global de gestão da empresa há que fazer opções relativamente à estratégia de comunicação externa a optar pela mesma. Também noutras situações há que saber fazer opções e recorrer a especialistas de áreas específicas, que tenham mais experiência e a quem estudou as situações com maior profundidade. É o que fazemos no preciso momento. Permitimo-nos recorrer aos conhecimentos de um estudioso da matéria apresentando duas *alternativas de aplicação de estratégias de comunicação*, que, quanto a nós, terão que ter a sua opção fundamentada na política da empresa onde se encontram inseridas.

Segundo Remondes (2009):

É através dela (Comunicação) que a empresa contacta directamente com o público-alvo, no sentido de o influenciar a adquirir o produto/serviço e o informa quanto ao mesmo, o que implica que seja desenvolvida através uma rigorosa estruturação. Cabe à empresa optar por um *modelo de comunicação adaptado ou estandardizado*. Se por um lado a empresa opta por uma *comunicação estandardizada* tem a possibilidade de solidificar a marca, reduzir as hipóteses de confusão com outras marcas e reduzir custos com campanhas promocionais e media nos vários países de actuação. Quando a empresa opta por uma *comunicação adaptada* tem de considerar diversos factores como sendo as barreiras linguísticas, as restrições religiosas e governamentais, a disponibilidade dos meios escolhidos, as discrepâncias económicas e a concorrência local, mas este investimento será mais elevado. Neste caso, a solução passaria pela contratação de uma agência local pois esta é conhecedora do mercado, e está inserida no mesmo contexto sócio-cultural e económico, o que lhe permite adaptar mais correctamente a mensagem (Remondes: 2009).

Tendo em atenção a relação com os custos com a comunicação podem-se apresentar ainda diferentes alternativas dependendo das capacidades financeiras das empresas. Estando os custos de comunicação também ligados com a forma de entrada da empresa no mercado de investimento, poderão ser consideradas alianças estratégicas quando os recursos da empresa não se apresentam muito abundantes e existem condições para que favoráveis a essa situação.

COMUNICAÇÃO INTERNA E A CUMPLICIDADE DOS COLABORADORES

Ao tratarmos da Comunicação em situações de Internacionalização a primeira preocupação revela-se no sentido da integração da empresa no local onde se fixa e nas relações directas e indirectas, com a comunidade onde passa a estar inserida.

É nesse sentido que abordámos, até agora, as questões externas à empresa relacionadas com a sua integração no meio.

Há, no entanto algo, que nunca se deve esquecer. A integração da nova empresa no exterior começa sempre no interior da mesma.

Referimo-nos à necessidade de promover, antes de tudo, a motivação dos colaboradores pelo seu trabalho, implicando-os nos objetivos estratégicos da empresa, não tendo em vista, muitas vezes, como intenção primordial uma maior produtividade e consequentes melhores lucros e resultados para a empresa numa relação directa, mas a motivação dos mesmos, uma boa relação dos colaboradores com a empresa e com os seus colegas, a relação da empresa com seu ambiente de negócios, gerando mais criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe, melhores resultados, clima organizacional, imagem.

A comunicação interna, quando bem trabalhada, tem a capacidade de construir relacionamentos favoráveis, cumplicidade, dentro da empresa: informar, persuadir, envolver e motivar os colaboradores. No fundo fazê-los sentir “em casa”, mesmo estando longe.

As novas tecnologias permitem, hoje, aproximar a distância entre colegas de diferentes nacionalidades, reconhecerem-se numa identidade marcada pela empresa que consideram sua, se bem que encontrando-se em distintos pontos do globo.

EM CONCLUSÃO

A internacionalização das empresas, derivada da globalização verificada com a abertura de fronteiras e aproximação de relações económicas entre os países veio impor a necessidade de ampliação do conceito de comunicação empresarial.

A comunicação apresenta-se aqui como o elo que liga as organizações distanciadas geograficamente, mas que necessitam continuar a impor-se enquanto marca, com a sua identidade própria, interna e externamente, embora necessariamente integradas nos padrões culturais da sua nova localização geográfica.

A internet e as novas tecnologias são hoje ferramentas de gestão privilegiadas que possibilitam às empresas, com estruturas descentralizadas e distanciadas geograficamente, manterem-se ligadas e interagirem entre si, através de novos meios de comunicação e informação no âmbito de um planeamento estratégico, preservarem a sua coesão interna e uma mesma cultura entre as distintas unidades, assim como a continuidade de uma imagem una para a mesma empresa, embora localizada em distintos locais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira*- Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing, Universidade do Porto, Portugal.
- Ivanovic, S.; Mikiñac, K. & Perman, L. (2011). CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 59-68.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. Brasil: Prentice Hall.

- Mateus, A. (2013a). Comunicação digital na comunicação integrada nas organizações: as mais-valias das novas tecnologias. In J. E. González Valles (Ed.) *Redes Sociales y lo 2.0 y 3.0*. Madrid. Editorial Visión Libros.
- Mateus, A. (2013b). A comunicação em serviços na era da globalização. A comunicação digital e o serviço personalizado: oportunidades e limitações. *Revista electrónica de Comunicación Vivat Academia*, 122, 1-21
- Mohammed, A. & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: a framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities and hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2 (4), 220-230.
- Riegel, V. (2009). *Análise Estratégica de Marketing Internacional*. São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing
- Terra, C. (2006). *Comunicação Corporativa digital: o futuro das Relações Públicas na rede*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Tendências detetadas de temáticas partilhadas por colaboradores através das TDIC's¹

ENOÍ DAGÔ LIEDKE

enoidl@ufrgs.br
FABICO/UFRGS

Resumo

O presente trabalho apresenta a análise de três questões que integram o instrumento de investigação que compõe tese de doutoramento defendida junto a Faculdade de Letras da Universidade do Porto. A investigação que tem por objetivo conhecer o processo info-comunicacional digital espontâneo que ocorre entre os integrantes do público essencial de sustentação primário das organizações, assente na utilização de meios de comunicação digitais não disponibilizados pelas organizações. Destaca-se que o intuito destas questões não foi discutir o conteúdo propriamente dito da informação orgânica digital espontânea, partilhada pelos colaboradores mas sim identificar dentro dos referidos temas quais os subitens que se destacavam em trocas/partilhas com colegas de trabalho através dos dispositivos, das aplicações e dos serviços digitais. O universo desta pesquisa desdobrou-se entre dois países em diferentes continentes e englobou uma organização portuguesa e duas organizações brasileiras, totalizando cinquenta e dois participantes. A análise das questões evidenciou que os temas das informações trocadas de forma mais frequente pelos respondentes com os colegas de trabalho através de dispositivos digitais mais significativos são aqueles efetivamente relacionados com as atividades profissionais abrindo, assim, espaço para a caracterização da informação orgânica digital espontânea quando optam por utilizar mídias distintas das estabelecidas pelas organizações.

Palavras-Chave: Trocas info-comunicacionais internas; informação orgânica digital espontânea

CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente trabalho apresenta a análise de três (03), das dezoito (18) questões, que integram o instrumento de investigação da tese de doutoramento defendida junto à Faculdade de Letras da Universidade do Porto. A investigação que teve por objetivo conhecer o processo info-comunicacional digital entre os integrantes do público essencial de sustentação primário das organizações, assente na utilização de meios de comunicação digitais não disponibilizados pelas organizações, permitindo propor uma classificação específica para a informação orgânica partilhada por estes meios: informação orgânica digital espontânea.

As questões aqui apresentadas correspondem as responsáveis pela identificação dos temas preferenciais que compõe as informações trocadas/partilhadas

¹ Artigo extraído de Tese defendida em fevereiro de 2013 junto ao Programa Doutoral em Informação e Comunicação da Universidade do Porto/Universidade de Aveiro sob a orientação do Prof. Dr. Armando Malheiro da Silva, LIEDKE - INFORMAÇÃO ORGÂNICA DIGITAL ESPONTÂNEA - Estudo exploratório para a sua identificação e pesquisas posteriores. Disponível on line : http://aleph20.letras.up.pt/F/CPMH73QVV6MG1AK3HVE3FTX75APEDHES6PSF9962R2P6MBPYUB-52101?func=find-acc&acc_sequence=000963893

pelos respondentes e tiveram o intuito de identificar a troca/partilha de informação orgânica digital espontânea. Devido a este objetivo optou-se por trabalhar apenas com temas de informações e não com os conteúdos das mesmas. Para a definição das temáticas a pesquisar tomou-se como parâmetro o trabalho já desenvolvido por Dimicco *et al.* (2008) e a partir das colocações dos autores foi estabelecido um rol mais restrito dividido em três grandes áreas e a cada uma destas foram acrescentadas subitens, totalizando vinte e sete temas. É relevante destacar que estes subitens foram definidos para se adequarem a qualquer organização. Os três grandes temas são: Informações sobre si, com onze (11) subitens; Informações em formato de Imagens e vídeos, com dez (10) subitens; e Informações sobre pessoas e/ou situações de trabalho, com sete (7) subitens.

Reforça-se que o intuito destas questões não foi discutir o conteúdo propriamente dito da informação partilhada pelos colaboradores mas sim identificar dentro dos referidos temas quais os subitens que se destacavam em trocas/partilhas com colegas de trabalho através dos dispositivos, das aplicações e dos serviços digitais não formais/oficiais dando margem para a elaboração do modelo proposto² pela autora e atestar a tese defendida de que informações orgânicas são trocadas/partilhadas por mídias não formais o que justifica a identificação desta com uma nomenclatura específica em vista das características diferenciadas do processo info-comunicacional.

SOBRE A PESQUISA

O universo desta pesquisa desdobrou-se entre dois países em diferentes continentes e englobou uma organização portuguesa com sede em Lisboa e duas organizações brasileiras com sedes em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, totalizando cinquenta e dois (52) participantes.

A organização portuguesa que participou da pesquisa foi um escritório de advocacia com unidades em Lisboa, Madeira, Porto e Brasil. Somente os integrantes de um setor receberam o link do questionário o qual foi respondido por todos no dia 29 de março de 2011 com uma participação de sete (07) respondentes desta organização, todos integrantes da área de Qualidade e Organização do escritório.

Em relação as organizações brasileiras a primeira tem sede localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, com filiais nas cidades de São Paulo, no Brasil, e em Maumee, Ohio, nos Estados Unidos. A empresa oferece o serviço de desenvolvimento de *softwares* e possui cerca de 150 colaboradores distribuídos pelas três unidades e que disponibilizam um atendimento presencial nas empresas clientes. Obteve-se nesta organização a participação de doze (12) respondentes, num total de 15 colaboradores que receberam o referido *link*. As respostas ao questionário foram enviadas entre 09 de junho e 01 de julho de 2011.

² Para conhecer o modelo proposto vide LIEDKE - INFORMAÇÃO ORGÂNICA DIGITAL ESPONTÂNEA - Estudo exploratório para a sua identificação e pesquisas posteriores. Disponível on line: http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/76131?locale=pt_BR. Ou em LIEDKE - Identificando a informação orgânica digital espontânea

A terceira organização a participar da pesquisa consiste numa empresa pública que oferece o serviço de abastecimento³ a 100% da população do município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Esta empresa não possui concorrência na atividade que oferece e é vinculada à administração municipal, apesar de possuir identidade própria e verba específica. Nesta organização o link do questionário foi encaminhado através de e-mail emitido pelo setor de Qualidade em duas ocasiões para os cem (100) colaboradores que possuem o cargo de Gestores, indivíduos que possuem a responsabilidade e o controle das atividades e serviços efetuados por seus subordinados. Trinta e três (33) dos 100 indivíduos aceitaram participar e responder ao questionário, o que representa 33% do total dos gestores da organização. Eles participaram do inquérito no período compreendido entre 06 de janeiro e 22 de fevereiro de 2012.

A técnica estabelecida para a recolha dos dados foi a da pesquisa quantitativa e sua aplicação, como já citado, deu-se através de *link* distribuído por e-mail pelas próprias organizações participantes a determinados segmentos de colaboradores.

ANÁLISE DAS QUESTÕES

As questões ora apresentadas possuíam no instrumento original as numerações 15, 16 e 17 mas aqui serão identificadas pelos algarismos 1, 2 e 3 respectivamente.

• Questão 1

A primeira questão analisada apresenta um grupo de informações dividido em dois segmentos: o primeiro composto de informações relacionadas as atividades profissionais dos respondentes; e um segundo composto por informações relacionadas com os seus hábitos pessoais. O objetivo principal desta questão foi verificar se os participantes da pesquisa efetuam trocas/partilhas destes tipos de informações através dispositivos digitais com seus colegas de trabalho.

O rol dos subitens que eram possíveis de indicar é relacionado a seguir:

- Atividades que exerce
- Projetos em que está envolvido
- Rotinas de trabalho
- Educação/Estudos – (informações de que cursos frequentou e onde)
- Experiência e atividades passadas (atividades e locais onde trabalhou)
- Objetivos de carreira profissional
- Outros interesses profissionais
- O que costuma fazer quando não está no trabalho
- Hobbies (desporto, pintura, outros)
- Interesses (bebida, comida, livro, estilo musical, filme, ator/atriz)
- História de vida (Onde nasceu, cresceu)
- Outros, cite: _____

³ Os serviços oferecidos por esta organização não estão aqui especificados a fim de preservar a sua identificação.

Como demonstra o Gráfico 1 o grupo participante na pesquisa efetua, de fato, trocas de informações sobre suas atuações profissionais com seus colegas de trabalho através de dispositivos digitais. Isso pode ser constatado através do volume de respostas que os tópicos relacionados ao exercício profissional receberam: atividades que exerce - 67% (35) de indicações; projetos que está envolvido - 78% (40) de indicações; e rotinas de trabalho com 76% (39) de marcações. Estes dados demonstram que os assuntos relacionados com o exercício profissional estão na pauta das trocas/partilhas via dispositivos digitais entre os participantes.



Gráfico 1 – Que tipo de informação sobre si troca com colegas de trabalho pela totalidade dos participantes da pesquisa

Os demais tópicos, com alguma relação ao exercício profissional, mas mais especificamente com a carreira dos respondentes, receberam, conforme demonstra o gráfico as seguintes indicações: Educação/Estudos - (informações de que cursos frequentou e onde) - 37% (19 indicações); Outros interesses profissionais - 29% (15 indicações); Experiência e atividades passadas (atividades e locais onde trabalhou) - 27% (14 indicações); e Objetivos de carreira profissional - 12% (6 indicações).

Por sua vez os assuntos efetivamente pessoais como hobbies (desporto, pintura, outros), interesses pessoais (bebida, atividades fora do horários de trabalho, história de vida receberam indicações inferiores a 30% ou seja menos de 15 indicações.

Na Tabela 1, podem ser visualizados os índices indicados pelos integrantes de cada uma das organizações participantes, para cada tipo de informação.

	Empresa pública de abastecimento	Empresa de desenvolvimento de software	Escritório advocacia
Atividades que exerce	64%	83%	57%
Projetos em que está envolvido	73%	83%	86%
Rotinas de trabalho	82%	75%	43%

Educação/Estudos – (informações de que cursos frequentou e onde)	27%	50%	57%
Experiência e atividades passadas (atividades e locais onde trabalhou)	21%	50%	14%
Objetivos de carreira profissional	6%	33%	-
Outros interesses profissionais	21%	42%	43%
O que costuma fazer quando não está no trabalho	18%	17%	-
Hobbies (desporto, pintura, outros)	24%	42%	29%
Interesses (bebida, comida, livro, estilo musical, filme, ator/atriz,)	18%	33%	14%
História de vida (Onde nasceu, cresceu)	9%	25%	-
Outros, cite:	-	-	14% Histórias passadas no local de trabalho

Tabela 1 – Que tipo de informação sobre si troca com colegas de trabalho por organização participante da pesquisa

Na Tabela 1 pode ser visualizado que se destacam as respostas relacionadas com o tópico projetos em que está envolvido indicado por 86% (6) dos respondentes do escritório de advocacia, por 83% (10) dos respondentes da empresa de desenvolvimento de *software* e por 73% (24) dos respondentes da organização pública de abastecimento. Segue-se a este o tópico atividades que exerce que obteve 83% de indicação por parte dos integrantes da empresa de desenvolvimento de *software*, 64% (21) da organização pública de abastecimento e 57% (4) das indicações dos integrantes do escritório de advocacia.

Em relação ao baixo índice de troca chama atenção o tópico o que costuma fazer quando não está no trabalho que obteve 0 (zero) respostas dos colaboradores do escritório de advocacia e, apenas, 17% dos respondentes da empresa de desenvolvimento de *software* e 18%, por parte da organização pública de abastecimento.

As respostas obtidas nesta questão que diz respeito aos tipos de informações relacionadas com as atividades profissionais dos participantes demonstram que o uso dos dispositivos digitais é habitual, entre os respondentes para troca e/ou partilha de informações com seus colegas de trabalho de atividades relacionadas com as questões profissionais, tendo nos tópicos relacionados directamente ao tema de informações pessoais marcações inferiores aos 50% em todas as organizações.

• Questão 2

Esta questão teve como objetivo detectar os temas contidos nos arquivos de imagem e vídeo que os respondentes trocam com seus colegas de empresa através de dispositivos digitais. Com esta finalidade é apresentado um grupo de temas de arquivos com imagem e vídeos relacionados com as atividades profissionais e outro grupo mais relacionado aos gostos pessoais

O rol de opções que era possível indicar é relacionado a seguir:

- Participação em eventos da organização (cursos, seminários)
- De temas relacionados as experiências profissionais mas externos a organização

- Das confraternizações com os colegas de trabalho
- Fotos das suas férias
- Fotos de encontros e festas familiares
- Fotos da sua infância
- Ilustrações ou fotos divertidas (campanhas publicitárias)
- Vídeos pessoais
- Vídeos de música
- Traillers de filmes
- Outros, cite: _____

Como pode ser visualizado no Gráfico 2, as trocas/partilhas de arquivos de imagens e vídeos relacionados com as atividades profissionais, apresentam uma maior frequência de indicação de troca. Destaca-se a partilha de arquivos cujo tema são eventos da organização (cursos, seminários) com 75% (38 indicações), seguido por eventos profissionais externos à organização (cursos, seminários) com 60% (31 indicações). Os arquivos de temas relacionados com as experiências profissionais são partilhados por 45% (23 indicações) dos participantes da pesquisa e os de confraternizações com os colegas de trabalho por 39% (20) dos respondentes.

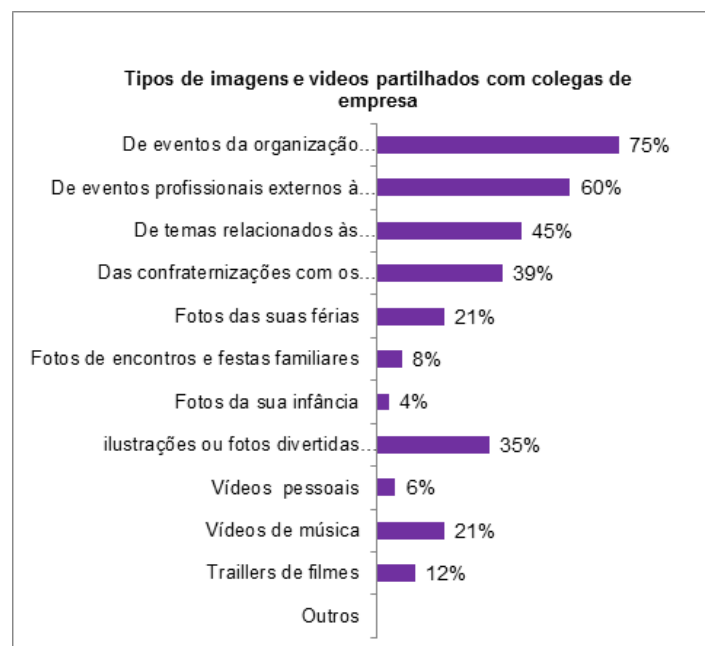


Gráfico 2 – Que tipo de informação em vídeo ou imagem troca com colegas de trabalho pela totalidade dos participantes da pesquisa

Os arquivos relacionados aos temas de caráter mais pessoal, como fotos de férias, vídeos pessoais, vídeos de música e fotos de infância, obtiveram indicações inferiores aos 25%, à exceção das ilustrações ou fotos divertidas que perfazem 35% (18) de indicações.

Quando a análise é feita de forma individual, por organização, Tabela 2, verifica-se que as trocas de imagens de festas com familiares e da infância e vídeos pessoais, não são indicados pelos respondentes do escritório de advocacia, aspecto

que demonstra, como já indicado na Questão 1, que os integrantes desta organização não costumam efetuar troca de assuntos relacionados com a vida pessoal através dos dispositivos digitais. Exceção ocorre apenas nas fotos de férias onde 14% (1) dos respondentes efetuou marcação.

	Empresa pública de abastecimento	Empresa de desenvolvimento de software	Escritório advocacia
De eventos da organização (cursos, seminários)	70%	83%	71%
De eventos profissionais externos à organização (cursos, seminários)	58%	67%	57%
De temas relacionados às experiências profissionais	39%	58%	43%
Das confraternizações com os colegas de trabalho	36%	50%	29%
Fotos das suas férias	21%	25%	14%
Fotos de encontros e festas familiares	9%	8%	-
Fotos da sua infância	3%	8%	-
Ilustrações ou fotos divertidas (campanhas publicitárias)	30%	50%	28%
Vídeos pessoais	6%	8%	-
Vídeos de música	18%	33%	14%
Trailers de filmes	9%	25%	-
Outros, cite			

Tabela 2 – Que tipo de informação em vídeo ou imagem troca com colegas de trabalho por organização participante da pesquisa

Destaca-se que neste grupo de informações os colaboradores da empresa de desenvolvimento de *software* e os da empresa pública de abastecimento também apresentam baixo índice de utilização para os mesmos tópicos, ou seja, trocas/partilhas de imagens e vídeos de festas com familiares e da infância, com apenas 8% (1) de indicação na de desenvolvimento de *software* para ambos e 9% (3) e 3% (1) de indicações pelos integrantes da empresa pública de abastecimento, respetivamente.

Já quando indagados sobre a troca e/ou partilha de imagens e vídeos de eventos da organização os participantes da pesquisa registram uma percentagem bastante alta com uma grande incidência de respostas, sendo os integrantes da empresa de desenvolvimento de *software* os que registram maior índice, 83% (10), seguidos por 71% (5) da amostra do escritório de advocacia e 70% (23) dos respondentes da empresa pública de abastecimento. Seguem-se os eventos profissionais externos à organização com 67% (8) das marcações por parte dos integrantes da organização de desenvolvimento de software, 58% (19) dos participantes oriundos da empresa pública de abastecimento e 57% (4) para os do escritório de advocacia. Para a troca de imagens e vídeos das experiências profissionais encontram-se as marcações de 58% (7) pelos respondentes da organização de desenvolvimento de software, 43%

(3) pelos do escritório de advocacia e 39% (13) pelos integrantes da organização pública de abastecimento.

• **Questão 3**

Esta terceira questão teve como objetivo detectar os temas contidos nas informações sobre pessoas e/ou situações de trabalho que os respondentes costumam trocar com seus colegas de empresa através de dispositivos digitais. Com esta finalidade é apresentado um grupo de itens relacionados com situações e atividades profissionais.

O rol de opções possíveis de indicar é relacionado a seguir:

- Comentários positivos sobre colegas
- Comentários negativos sobre colegas
- Comentários positivos sobre superiores/chefes
- Comentários negativos sobre superiores/chefes
- Comentários sobre projetos e ações da organização
- Comentários sobre as confraternizações com os colegas de trabalho
- Piadas sobre aspectos relacionados ao trabalho
- Outros, cite: _____

Como pode ser constatado no Gráfico 3 a opção que possui o maior índice de marcações é a de comentários sobre projetos e ações da organização com 69% (36) de indicações, seguida pelos comentários positivos sobre colegas com 37% (19) de marcações e pelos comentários sobre confraternizações com colegas de trabalho com 33%. Os demais tópicos não possuem índices representativos.

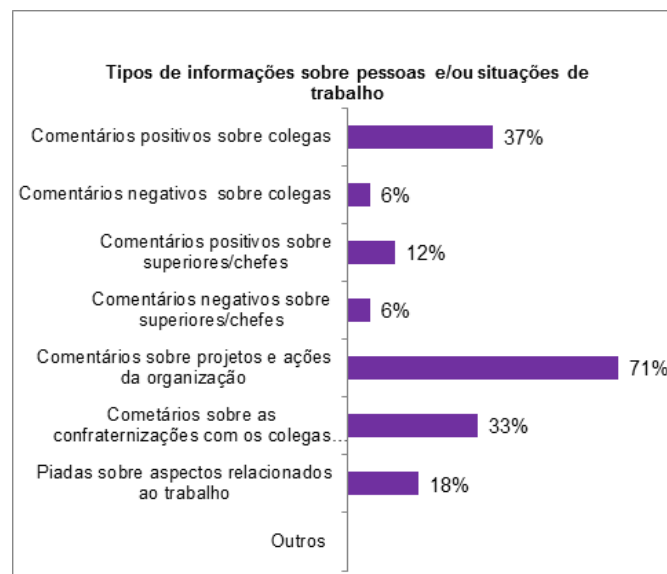


Gráfico 3 – Que tipo de informação sobre pessoas ou situações de trabalho troca com colegas de trabalho pela totalidade dos participantes da pesquisa

Por sua vez na Tabela 3 são demonstradas as indicações por organização e nelas pode ser verificado que o grupo de informações sobre pessoas e/ou situações

de trabalho que possui um maior índice de respostas por parte dos colaboradores da empresa de desenvolvimento de *software* são os comentários sobre projetos e ações da organização com 83% (10) de indicações, seguido por 70% (23) de indicações por parte dos colaboradores da empresa pública de abastecimento.

A segunda maior frequência por empresa é a dos comentários positivos sobre colegas de trabalho com 75% (9) da empresa de *software*. Os respondentes do escritório de advocacia declaram não efetuar partilha de comentários negativos sobre colegas, de comentários positivos e de comentários negativos sobre chefias, uma vez não indicaram nenhum dos três itens (zero respostas).

Já o maior índice de troca/partilha de informação desses respondentes (escritório de advocacia) aparece nos comentários sobre projetos e ações da organização, com 42%, o que demonstra que os integrantes desta organização utilizam basicamente, entre si, os dispositivos digitais para atividades vinculadas ao exercício profissional e não para a troca de opiniões ou comentários sobre pessoas e atividades

	Empresa pública de abastecimento	Empresa de desenvolvimento de software	Escritório advocacia
Comentários sobre projetos e ações da organização	70%	83%	43%
Comentários negativos sobre colegas	3%	17%	-
Comentários negativos sobre superiores/chefes	3%	17%	-
Comentários positivos sobre colegas	27%	75%	14%
Comentários positivos sobre superiores/chefes	9%	25%	-
Comentários sobre as confraternizações com os colegas de trabalho	24%	67%	14%
Piadas sobre aspectos relacionados ao trabalho	18%	17%	14%
Outros, cite:			

Tabela 3 – Que tipo de informação sobre pessoas ou situações de trabalho troca com colegas de trabalho – por organização participante da pesquisa

Com a finalidade de identificar e classificar a temática da informação que circula através das Tecnologias Digitais de Informação e de Comunicação, de maneira espontânea entre integrantes do público essencial de sustentação primário das organizações pesquisadas, são agora utilizadas as respostas concedidas às Questões 1, 2 e 3.

Ao analisar-se estas três questões, em conjunto, constata-se que os temas das informações trocadas de forma mais significativa, pelos três grupos de respondentes, são aqueles efetivamente relacionados com as atividades profissionais – projetos em que está envolvido - Questão 1 com 78% (40) das indicações; Imagens e vídeos de eventos da organização – Questão 2 com 75% (38) das indicações; e Comentários sobre projetos e ações da organização – Questão 3 com 71% (36) das indicações. Verifica-se, assim, que o hábito de efetuar trocas/partilhas de informações com os colegas de trabalho através de dispositivos digitais é expressivo no que se refere

a temas relacionados com o exercício profissional. Contudo, as trocas/partilhas também ocorrem com os outros temas disponibilizados para escolha.

Numa visão mais ampla, verifica-se que os respondentes que atuam na empresa de desenvolvimento de *software* são, dos três grupos, os mais representativos em relação ao uso dos dispositivos digitais para efetuarem as trocas/partilhas. Com efeito, os respondentes desta organização indicam todos os tipos de informações disponíveis apresentando na maioria das vezes índices superiores aos respondentes das outras duas organizações, exceção apenas nos tópicos Rotinas de trabalho - Questão 1, Fotos de encontros e festas familiares – Questão 2 e Piadas sobre aspectos relacionados ao trabalho – Questão 3, onde os participantes da empresa pública de abastecimento obtêm os maiores índices. Ainda em relação aos colaboradores da empresa pública de abastecimento, verifica-se que assinalam todos os tópicos listados, sendo os mais representativos aqueles que abordam diretamente temas relacionados com as atividades profissionais, ou seja, com as informações orgânicas.

Por sua vez, os respondentes do escritório de advocacia não indicam efetuar trocas/partilhas de alguns dos temas de informações listados nas questões, principalmente aqueles diretamente relacionados com a vida pessoal ou com a emissão de opinião sobre colegas de trabalho. Chama-se a atenção que foi apenas um respondente, integrante do escritório de advocacia, de todos os respondentes da pesquisa, a assinalar a opção - outros, neste conjunto de questões – Questão 1 e a citar Histórias passadas no local de trabalho.

OBSERVAÇÕES DETECTADAS POR ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE

Após a análise por questão parte-se para uma análise global por organização estabelecendo características detectadas através das indicações efectuadas pelos participantes de cada organização. Estas considerações iniciam-se tendo como ponto de referência a organização com sede em Portugal.

- Escritório de advocacia

Os integrantes desta organização que participaram da pesquisa demonstraram que suas trocas/partilhas de informações com seus colegas de trabalho através do uso dos dispositivos e das aplicações digitais estão relacionadas, basicamente, com as tarefas e conteúdos profissionais. Pode entender-se que este tipo de postura esteja relacionado com a própria atividade exercida, a advocacia, onde prevalece o sigilo dos temas abordados e principalmente pelo facto da própria organização oferecer, entre o rol dos seus serviços, assessoria sobre privacidade e proteção de dados.

- Empresa de desenvolvimento de software

Em relação às Questões 1, 2 e 3 que pretendem detetar o tipo de informação trocada pelos respondentes com seus colegas de trabalho, constata-se que dos vinte e nove (29) temas de informações listadas nestas três questões, os respondentes da empresa de desenvolvimento de *software*, apenas não apresentam a maior percentagem de indicações em cinco (5) deles. Chama atenção também que não ocorre

nenhum tipo de informação que não tenha recebido ao menos uma indicação destes participantes. Estas respostas demonstram que os integrantes desta amostra utilizam os dispositivos eletrônicos ou digitais, as aplicações e os serviços para a troca/partilha com seus colegas de trabalho de informações dos mais variados temas, desde aquelas de caráter pessoal até às relacionadas com suas atividades profissionais, ou seja, informações orgânicas. Verifica-se uma tendência para ocorrerem trocas/partilhas de informações orgânicas digitais espontâneas entre os colaboradores desta organização.

- Empresa pública de abastecimento

Ao serem analisados as indicações efectuadas pelos participantes da empresa pública de abastecimento em relação aos três grupos de informações verifica-se que em todos eles ocorre uma maior incidência de indicações das informações relacionadas com as atividades profissionais. No grupo intitulado informações sobre si a maior incidência de trocas/partilhas ocorre no item rotinas de trabalho com 82%, seguido de projetos envolvidos 73% e das atividades que exerce 64%. Por sua vez em termos de temas fora do contexto organizacional, o item mais assinalado é a troca de informações sobre *Hobbies* 24%. Da mesma forma, no grupo de informações em vídeo ou imagem prevalecem as informações sobre trabalho com a maior indicação para eventos da organização com 70% (23). No último grupo, o das informações sobre pessoas ou situações de trabalho, o tópico mais representativo é o dos comentários sobre projetos e ações da organização com 70% (23).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Face às dificuldades encontradas quando da aplicação da pesquisa prática, os resultados obtidos nesta investigação não permitiram expor conclusões expressivas e apesar dos resultados não possuírem uma representação estatística, serviram para estabelecer tendências de comportamento que permitiram traçar as considerações aqui listadas e as conclusões apresentadas na tese⁴ a qual a pesquisa integra.

Todavia os resultados obtidos com estas três questões permitem efetuar uma análise comparativa entre as respostas indicadas pelos participantes por cada organização e especificar os temas de informação que aparecem com maior frequência nas trocas/partilhas entre os colaboradores das mesmas.

Esta análise permite verificar que o hábito de efetuar trocas/partilhas de informações com os colegas de trabalho através de dispositivos digitais é significativo no que se refere aos temas relacionados com o exercício profissional. Contudo, também ocorrem trocas/partilhas de outros temas disponibilizados para escolha, entretanto estas trocas estão directamente relacionadas a aspectos que não estavam relacionados nas questões analisadas mas que foram identificadas ao longo do trabalho

⁴ Ver Liedke

completo: as características relacionadas ao uso das TDIC's proporcionadas internamente, as políticas de uso destas TDIC's e ao nível e proficiência de literacia tecnológica dos colaboradores.

Entretanto a análise de somente estas três questões evidenciou que os temas das informações trocadas de forma mais significativa pelos respondentes são aqueles efetivamente relacionados com as atividades profissionais. Esta conclusão isolada como já dito estabelece uma tendência que unida ao que as outras demais questões do questionário, permitiram especificar as características da informação orgânica digital espontânea expressa no trabalho completo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dimicco, J. *et al.* (2008). Motivations for social networking at work: ACM 2008 conference on Computer supported cooperative work. ACM New York, NY, USA, 2008. *Proceedings of the ACM 2008 conference on Computer supported cooperative work*. Disponível em WWW:<URL:http://portal.acm.org/toc.cfm?id=1460563>. Acesso em 28.01.2009.
- Liedke, E. (2013a). *Identificando a informação orgânica digital espontânea*. VI Encontro Ibérico EDICIC 2013. Porto: No prelo, 2013a.
- Liedke, E. (2013b). *INFORMAÇÃO ORGÂNICA DIGITAL ESPONTÂNEA - Estudo exploratório para a sua identificação e pesquisas posteriores*. Porto: Universidade do Porto.

A comunicação integrada em uma organização pública federal - o caso do Instituto Federal de Sergipe

MATHEUS PEREIRA MATTOS FELIZOLA

contato@matheusfelizola.com.br
Universidade Federal do Sergipe

Resumo

A pesquisa ocupou-se da análise da comunicação organizacional do IFS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe em Sergipe. O objetivo geral do trabalho foi avaliar a aplicabilidade do conceito de gestão integrada da comunicação no âmbito da realidade investigadas partindo da percepção de autores, tais como Bueno (2003, 2005), Kunsch (2003, 2010, 2011) e Rego (1986, 2002, 2012). A metodologia de pesquisa empregada enfocou o estudo de caso múltiplo, além de uma extensa análise documental e entrevistas em profundidade com os envolvidos na comunicação da instituição. Como resultado, foi possível perceber as dificuldades para a implementação de uma gestão integrada de comunicação, devido à estrutura organizacional matricial da entidade e do próprio engessamento da administração pública que, embora incentive a interiorização das instituições públicas de ensino e reconheça a importância estratégica de um processo comunicacional, não fornece recursos humanos e técnicos para a administração da comunicação.

Palavras-Chave: Gestão integrada; administração pública; comunicação orgtanizacional; estratégias de comunicação; sistemas comunicacionais

INTRODUÇÃO

É notório que a literatura conclama que a comunicação organizacional abrange todos os processos comunicacionais de uma instituição para o relacionamento com os seus diversos públicos, englobando tanto aspectos administrativos (processos, estratégias organizacionais, organogramas, fluxogramas, etc), como comunicacionais (publicidade, relações públicas, comunicação interna e externa, marketing, etc).

A partir desse cenário, o presente trabalho teve como objetivo principal a análise da aplicabilidade do conceito de gestão integrada da comunicação no âmbito da realidade investigada (IFS- Instituto Federal de Sergipe), partindo de uma percepção das dificuldades da implementação de uma comunicação profissional em empresas públicas da área de educação. No tocante ao campo teórico, pretendeu-se aprofundar na similitude na literatura da administração e da comunicação.

REDES FORMAIS

Dentro dos processos formais de comunicação, podemos dizer que a comunicação organizacional está focada na percepção de todos os canais, meios e veículos de comunicação planejados para melhorar o diálogo dentro da organização. Esses

documentos e projetos devem ser padronizados e manuseados pela organização, de maneira crítica e extremamente criteriosa. Pode-se dizer, então, que seria a comunicação responsável pela ligação com a administração estratégica em todos os níveis da organização visando compartilhar e unificar metas, objetivos e visão organizacional na visão de Kunsch (2003) e Bueno (2005). É importante destacar que, dentro de uma instituição, as redes formais acabam sendo utilizadas por vários servidores, não ficando apenas sob a responsabilidade do setor de comunicação. Na verdade, a ASCOM- Assessoria de Comunicação serve como uma catalizadora de informações, embora não consiga acompanhar todos os processos de comunicação.

Em todas as instituições públicas, uma série de documentos podem ser utilizados, tanto para formalização documental quanto como meios de comunicação formal: ofícios, portarias, comunicações internas, memorandos, processos, boletins informativos, ouvidoria interna, mural, revista institucional, dentre outros. Uma boa comunicação formal deve conter um planejamento que atenda a todos os públicos da organização, não necessariamente de forma simultânea, com isso públicos como Investidores, clientes, colaboradores e sociedade civil devem estar informados sobre as ações da empresa.

Na ótica de Kunsch (2003), pode-se dizer que existem quatro fluxos que caracterizam a rede formal de comunicação: a) descendente – quando a direção se reporta aos subordinados, respeitando a hierarquia; b) ascendente – quando as bases se reportam à direção de maneira estratégica, dando liberdade para uma discussão mais aprofundada; c) horizontal – os membros de um mesmo nível hierárquico se comunicam, com intuito de melhorar os processos organizacionais; d) diagonal – comissões multidisciplinares, revelando uma nova tendência na comunicação organizacional. Um bom planejamento estratégico deve prever uma rede formal ampla que atenda ao máximo de expectativas de todos os públicos da organização. No entanto, ainda segundo a referida autora, o excesso de formalidade pode desestimular a criatividade e a espontaneidade, características essenciais para a resolução de desafios e para o desenvolvimento de novas ferramentas de trabalho. Na esfera da comunidade acadêmica, a partir da tríade Ensino, Pesquisa e Extensão, teria como alvo tanto os clientes internos (servidores, técnicos e alunos), bem como toda a comunidade do entorno da instituição.

REDES INFORMAIS

Diferentemente das redes formais que contam com todo o apoio da administração das organizações, as redes informais não estão sob o controle da direção da empresa, tampouco nas mãos dos técnicos mais experientes, pois não existe um ritmo lógico e planejado para suas ações. Isso não impede que essas redes sejam fundamentais para a organização, visto que elas são a própria base da cultura organizacional da instituição.

Variável e dinâmica, a construção das redes informais se sucede espontânea e diariamente no ambiente da empresa, em constante reinvenção. Aparentemente

desestruturada e caótica, a comunicação informal apresenta tanto consequências negativas (o boato, a desconfiança, as fofocas e a ausência de compromisso) como positivas (espontaneidade, interatividade, criatividade e estreitamento de relações). Essas redes informais surgem, provavelmente, a partir da ideia de lideranças emergentes ou clássicas que são, tecnicamente capazes de dominar um discurso, ou mais preparados para “enfrentar” a formalização das redes administrativas. É importante destacar que em instituições educacionais, diversos sindicatos e outras instâncias auxiliam na configuração das redes informais e na visão de Bueno (2005) e Kunsch (2003, 2011) justamente por essa dificuldade de mensuração das redes informais é que as instituições públicas parecem negligenciar essas informações.

Contudo, esse é um equívoco que aos poucos é corrigido, sendo, inclusive, tema recorrente nos estudos mais recentes da comunicação nas organizações, em uma etapa de maturação mais constante da construção da cultura organizacional. Esse preconceito é extremamente negativo, pois é preciso interpretar essas redes para melhorias na própria comunicação formal, ainda na visão de Rego (1986, 2002, 2011) e Kunsch (2003 e 2010).

Segundo Kunsch, existem quatro maneiras de caracterizar o processo de uma rede informal: a) a cadeia de via única, na qual se encontra maior distorção dos fatos, sendo que com as redes sociais em alta, isso se torna ainda mais incontrollável; b) a cadeia onde um emissor X fala para todos – a manifestação mais comum do que se chama a “fofoca”, novamente é importante avaliar o impacto disso na atual situação da comunicação nas redes; c) a cadeia da probabilidade, mais espontânea e de resultados mais improváveis, com diversos interlocutores agindo simultaneamente; d) a cadeia em que o emissor X escolhe duas ou três pessoas de referência para passar a informação, e estas passam a informação adiante, sendo importante avaliar o suporte estratégico desse processo.

Outro ponto crucial é a total ausência de hierarquia no processo da comunicação informal e formal, lembrando que essa ausência, na verdade, é fruto total das diversas reações surgidas a partir da interação das diversas pessoas, e das informações surgidas em formato de boato e fofoca dentro das organizações, conforme avalia Kunsch (2000). Essa prática é bastante comum nas instituições públicas de ensino, pois existem diversos grupos políticos, e ideológicos envolvidos, que o caos é monitorado, mas de maneira alguma impedido, visto que isso desconfiguraria a própria ótica da pretensa liberdade das instituições.

As redes informais, têm recebido cada vez mais atenção das assessorias de comunicação, várias empresas de monitoramento das redes sociais avaliam a imagem das instituições e geram relatórios importantes que balizam muitas das ações e discursos dos principais dirigentes das instituições. A “fofoca” ganhou maior visibilidade e maior poder de destruição.

A JUNÇÃO ENTRE AS REDES FORMAIS E INFORMAIS

Cada agente dentro dessa rede informal de comunicação é um agente ativo. Evidentemente, a partir das condições e situações envolvidas em tais questões, pode

ser utilizada para um viés motivador ou desmotivador, a partir dos seus próprios interesses. Nesta rede de configurações, é que se impera o caráter cooperativo dos agentes que dela participam, prevalecendo um sistema complexo adaptativo e profundamente volátil e disperso em muitos sentidos, na visão ampliada de Rego (2002, 2011) e Kunsch (2000, 2001).

Por melhor que seja a rede formal de cada organização, a rede informal está intrinsecamente ligada à existência da atividade, da intervenção fundamentalmente humana dentro da empresa, por isso é impossível suprimir a existência da rede informal, o que não pode ser caracterizado, portanto, como um aspecto essencialmente negativo, mas natural. Essa perspectiva é fundamental para entender a problemática em questão.

Com a identificação dos *gaps* comunicacionais e o conseqüente incentivo ao fortalecimento das interações nesses locais, a administração da empresa tem a possibilidade de trabalhar em 'parceria' com as redes informais, o que, além de criar um ambiente de trabalho mais 'leve' e amigável, torna o processo muito mais eficiente. A falta dessa integração e o desprezo da diretoria perante os canais informais podem trazer alguns malefícios diretos para a estrutura da empresa. Após essa releitura de aspectos fundamentais para o estudo da comunicação organizacional, iniciou-se a pesquisa empírica.

METODOLOGIA

No tocante a sua abordagem a pesquisa teve um caráter qualitativo, pois partiu-se da ideia da subjetividade dos sujeitos e objetos investigados, então não buscava-se investigar a repetição de dados, até mesmo pela pequena quantidade de empresas no Universo de Pesquisa, pois em Sergipe, menor estado do Brasil, apenas duas instituições públicas oferecem o curso superior. Em relação aos fins, a pesquisa teve uma conotação exploratória, pois tratava-se de uma área pouco explorada, auxiliaram ainda na pesquisa o levantamento bibliográfico e entrevistas em profundidade com funcionários estratégicos.

APRESENTAÇÃO

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe é uma Autarquia vinculada à secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação - MEC. De acordo com dados colhidos nas entrevistas e em documentos oficiais do IFS, afere-se que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe foi criado, de acordo com o Projeto de Lei 3775/2008, mediante a integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe e da Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão. Ainda segundo os dados colhidos no histórico do IFS, a sua história começou ainda no início do século XX, quando o então presidente Nilo Peçanha criou as escolas de aprendizes e artífices.

Após várias outras mudanças de títulos, em 2002, ocorreu a "cefetização" da unidade, transformando-a em Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe.

Seis anos depois, uma nova lei foi sancionada, criando os Institutos Federais no Brasil. Atualmente, o IFS possui seis campi e, em todos, existe algum funcionário responsável pelo setor de comunicação, embora, muitas vezes, o funcionário não tenha habilitação específica para trabalhar no setor, pois não tem formação específica na área.

A GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO LIGADA AO REITOR

Investigou-se, inicialmente, a diretora de comunicação do IFS, que apresentou a realidade do órgão investigado. Ela é a funcionária mais antiga do setor de comunicação e tem um cargo administrativo, pois, na época do seu ingresso na instituição, ainda não existia concursos para a área de comunicação. Ela foi a responsável pela criação do setor de comunicação da instituição na década de 1980 e descreve que houve um processo evolutivo que proporcionou uma grande melhoria na formatação da comunicação do instituto. Pois de um setor que funcionava de maneira precária com apenas um funcionário, a instituição em 2014 conta com uma estrutura melhor.

Na sua ótica, o atual reitor do instituto, “tem uma premissa interessante de aprofundar os canais de comunicação entre a Reitoria e a comunidade do IFS. O reitor tem formação na área de administração e, por isso, ele acredita que a finalidade de facilitar a troca de informações entre todos docentes, técnicos administrativos e alunos”. Afere-se, nessa afirmação, a importância estratégica da visão do Reitor, pois em uma instituição extremamente hierarquizada, a principal liderança acaba detendo o poder de direcionar o ritmo e o modelo de comunicação, embora não possua os conhecimentos específicos para justificar essas ações.

Ainda segunda a assessoria, o Reitor, busca estreitar os laços com os representantes dos diversos setores do IFS para discussão das demandas apresentadas pela comunidade e sua ideia é promover reuniões com servidores e alunos do campus. Em termos organizacionais, a estrutura do organograma do IFS, prevê a Reitoria, como órgão predominante, e alguns órgãos “subalternos” como são: Gabinete da reitoria Proad, Prodin, Proen, Progep, Propex, Dti, Diae, Dipop, Coord. Central de Estágios, Coord. Geral de Bibliotecas, Campus Aracaju e principalmente e finalmente a Coord. de Comunicação Social e Eventos, setor coordenado pela primeira entrevistada.

Além disso, o IFS ainda possui alguns campi espalhados pelo interior: Campus Lagarto, Campus São Cristóvão, Campus Estância, Campus Itabaiana, Campus Nossa Senhora da Glória. A direção da comunicação do IFS é da Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos, tendo como funções agregadas, como a Coordenadoria de Programação Visual, a Coordenadoria de Cerimonial FG-2, a Coordenadoria de Website e Coordenadoria de Jornalismo, além do campus Aracaju, Assessorias de Comunicação Social e Eventos dos Campi.

A partir da discussão com a assessora de comunicação, observou-se que, em geral, as funções do setor são: estabelecer as diretrizes de uma política global e permanente de comunicação; atuar como mecanismo integrador da instituição com as suas unidades acadêmicas e a sociedade em geral, além de criar materiais

informativos, promocionais e campanhas institucionais; estabelecer mediação entre a mídia local e nacional e a comunidade acadêmica; sugerir pautas aos veículos de comunicação, clípgem, treinamento e assessoria às fontes; gerenciar os canais de comunicação da instituição. (site, redes sociais, jornal e etc); administrar o site institucional; acompanhar e assessorar ao Reitor em suas representações junto às diversas mídias; dar suporte aos Campi em assuntos pertinentes à Comunicação Institucional e, por fim, “Zelar pela imagem da instituição”.

Na ótica da assessora de comunicação, não existe uma gestão integrada da comunicação no IFS, principalmente pela própria deficiência da esfera pública, pois não existe condição de conseguir uma boa quantidade de funcionários para adentrar no IFS, também existe uma limitação no tocante a contratação de empresas terceirizadas. Então, de acordo com ela, a gestão integrada não é alcançada, principalmente se levarmos em consideração que isso só poderia ser feito a partir da junção das seguintes áreas: Comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica.

No tocante à integração entre as áreas de “Administração, propaganda, relações públicas e jornalismo”, a assessora de comunicação analisa que existe uma boa integração, embora o espaço físico não seja o mais adequado, pois a comunicação funciona com dois outros setores, em uma mesma sala. Isso gera problemas no tocante à área de comunicação, uma vez que um bom layout organizacional seria fundamental para melhorar o desempenho de todos os processos do setor. Na sua visão ainda, existe “certa pressão de outros setores com a comunicação”, isso faz com que o trabalho seja ainda mais complexo, pois um dos maiores desafios é convencer os setores da importância estratégica da comunicação, sendo que os professores e servidores têm dificuldade de entender a diferença entre comunicação e informação, ou seja, eles querem divulgar seus eventos e pesquisas, sem uma visão estratégica dessas divulgações.

Em relação ao fluxograma e organograma do setor, a estruturação está sendo refeita, e não existe ainda um manual de “apresentação” da empresa, ou seja, os novos funcionários adentram no setor e não tem uma relação direta do que deve ser feito. Em relação à rotina, a administração da assessoria de comunicação funciona em horário comercial, embora os jornalistas trabalhem apenas cinco horas e o horário não é muito respeitado, pois o telefone “nunca para de tocar”.

Em relação às redes formais: Cartas circulares, quadro de avisos, emails, intranets, portarias, reuniões, encontros formais, o setor de comunicação auxilia nessa questão, embora cada setor tenha a liberdade de criar seus documentos. Em relação aos boatos e fofocas, quando a informação chega num nível mais crítico, é possível uma intervenção da comunicação, desde que exista a anuência do reitor. Tornou-se evidente, na análise, a complexidade da tentativa de controle das redes formais e de um controle relativo das redes informais, principalmente as redes de relacionamento na internet.

Existe também um profissional que trabalha com as redes informais, na internet principalmente, atuando como social mídia, sendo que o site do IFS está interligado

com as redes sociais. Um grande problema do IFS é a ausência de veículos internos, não tendo Revistas, Newsletters ou Boletins internos, o que gera certo descontrole das ações comunicacionais. Ainda em relação ao aspecto administrativo, não existe uma estrutura de apoio do RH, na verdade, os dois setores não trabalham juntos, não existe uma preocupação com ações de endomarketing.

A COMUNICAÇÃO DO IFS ARACAJU

Em relação à comunicação do IFS Aracaju, foi entrevistada a principal gerente da área, que é jornalista, sendo que ela conta com o auxílio de uma Relações Públicas, que comanda a Assessoria de Comunicação Social e Eventos que, dentro do organograma do Campus Aracaju do IFS, está ligada ao gabinete do diretor do campus. Essa perspectiva do RP sendo responsável apenas pelo setor dos eventos, é algo confuso para uma boa gestão organizacional, e já induz para uma estrutura menos complexa de comunicação.

Primeiramente, foi solicitado que a Jornalista fizesse uma análise do seu histórico na função. Nas suas palavras, “Eu passei mais de 15 anos trabalhando na iniciativa privada, eu fui jornalista em redação, especialmente em jornal, embora também tenha atuado na área de televisão, fui aprovada e ingressei no serviço público sem saber como ingressar na máquina”. Segundo ela, quando chegou ao setor, a comunicação já estava estruturada, pois a atual gerente de comunicação da reitoria, já tinha feito algumas ações internas, já existiam produtos e também existia um circuito interno.

Atualmente, o campus de Aracaju, é responsável por todas as ações de comunicação, possuindo ações nas redes de relacionamento como Facebook e Twitter, nas quais as ações são alimentadas diariamente, assim como existe também o controle do site do campus Aracaju, já que, dentro da orientação da comunicação, cada campi tem a sua própria página e fica mais fácil desenvolver o matéria. A profissional de Relações Públicas do setor, organiza os eventos e cuida do cerimonial do campus.

Segundo a gestora, elas ainda prestam atendimento à imprensa, pois como o campus Aracaju sempre funcionou como sede da instituição, a reitoria é separada do complexo administrativo da sede em Aracaju e é mais direcionada para o reitor. Na sua visão, a estrutura comunicação do IFS não permite um assessor direto do reitor, pois é preciso analisar um limite entre o papel do reitor, no exercício da função, e sua imagem perante a comunidade, mas, para ela, o papel da comunicação é aumentar o impacto positivo da imagem do IFS, e não da figura do atual reitor. Essa visão é bastante importante, pois, a partir dessa ótica, torna-se evidente a separação entre a comunicação da gestão da reitoria e a comunicação da própria instituição. Essa separação é bastante controversa, principalmente se levarmos em conta que o Reitor também faz parte da administração da instituição.

Quanto à rotina administrativa, ela informou que os jornalistas trabalham cinco horas diárias, e que todos estão ligados diretamente ao diretor do campus de Aracaju. Em relação ao trabalho de controle de crises, na sua ótica, a empresa só avalia uma crise, quando ele ganha uma maior proporção, quando chega, por

exemplo, à imprensa, em alguns casos, inclusive já existiu a necessidade de fazer uma nota oficial para a imprensa. Em relação às redes formais, muitas vezes, os esclarecimentos são realizados via email. No que tange à hierarquia, muitas vezes, o próprio gestor, não concorda com a ação, então, isso pode ser respeitado, tornando-se um dos principais problemas da gestão da comunicação.

IFS LAGARTO

O responsável pela comunicação do IFS em Lagarto, cidade com mais de 80 mil habitantes, é um pedagogo, dentro da criação do organograma da instituição, a ligação com Lagarto é extremamente importante, pois essa região é a primeira área de expansão do IFS para o interior do estado de Sergipe. A partir da pesquisa, foi possível entender, que a ASCOM do Campus Lagarto não possui um fluxograma específico, somente uma vinculação com a ASCOM da reitoria da instituição. Na verdade, nas palavras da jornalista responsável pela comunicação do IFS em Aracaju, cada “assessoria” de comunicação fica responsável apenas pelo seu próprio domínio territorial e ligada subalternamente ao diretor de cada campus, sem a necessidade de repassar o material diário para a ASCOM da reitoria. Desse modo, pode-se dizer que existe certa independência na comunicação, o que gera uma maior rapidez no repasse de informação, mas, ao mesmo tempo, pode ocasionar também uma falta de controle e padronização das informações.

No campus do IFS de Lagarto, segundo o gestor de comunicação do interior, as suas principais ações são: “A articulação cotidiana com gestores, elaboração de matérias (briefings) para divulgação de notícias no site institucional, difusão de informações, notícias, eventos, comunicados via e-mail, memorandos e murais e a organização e/ou apoio na promoção de eventos sejam por demandas internas sejam externas”. Percebe-se, através do relato do diretor, elementos da comunicação interna, administrativa e institucional. Torna-se evidente que não existe uma demanda voltada para a mercadologia, pois a própria palavra *marketing* acaba gerando, nos investigados, certa rejeição, pois não seria essa a função social de uma instituição pública.

Em relação às redes sociais ou de relacionamento, cada campus possuiu a sua própria *fan Page* no Facebook. Nas palavras do gestor da cidade de Lagarto, na página “se encontram adicionados servidores e discentes”, mas não existe um processo coordenado de atualização nem mesmo um controle e acompanhamento das discussões na rede, eles não possuem qualquer análise das mídias sociais, o gestor reclama da falta de mão de obra para tal serviço, na verdade essa reclamação foi a tônica de toda a discussão.

Na gestão interna de comunicação, de acordo com a gestão de Lagarto, os principais instrumentos são os “Memorandos, e-mails, cartazes em murais, folderes e contatos telefônicos”. Na sua visão, os principais desafios de comunicação dos campi do interior, são:

A Falta de servidores. A ASCOM carece de uma equipe multiprofissional que dê conta de suas demandas e consequentes desafios, a ausência de um projeto de comunicação intercampi. Não há uma rede de comunicação entre os Campi, e sim entre estes e a Reitoria (vice-versa), Divulgação de notícias centralizada na Reitoria. Isso reduz nossa autonomia na elaboração da matérias e sua divulgação; Faltam alguns recursos tecnológicos para elaboração de publicações (panfletos e cartazes COLORIDOS, por exemplos); Investimentos financeiros para realização de eventos (seminários, colóquios, palestras etc.).

No geral, a falta de servidores aparece como a principal forma de reclamação, embora seja evidente que existe também uma ausência de uma cultura organizacional mais voltada para a assimilação estratégica da comunicação por parte de todos os servidores.

CAMPUS ESTÂNCIA

No que concerne à pretensa gestão integrada da comunicação, a falta de profissionais da área é fator bastante impactante, pois, na cidade de Estância, distante apenas 60 km da capital, o responsável pela comunicação é um profissional da área de sistemas de informação e, na sua ótica, ele não participa da gestão organizacional de comunicação. Quando interpelado sobre sua rotina na comunicação do campus de Estância, o mesmo respondeu que “está baseada em acompanhar à convite os eventos do campus e registrá-los com fotos”, sendo que, após o evento, ele é responsável por formatar as informações previamente encaminhadas à ASCOM e inseri-las no site e/ou redes sociais. É importante, reforçar que, na estrutura online do IFS, existe uma página para cada campus dentro do portal, portanto, existe certa liberdade na criação do conteúdo de apresentação de cada campus, no qual se nota uma variedade no discurso de cada diretoria. Em relação às redes, os próprios perfis no Twitter e no Facebook foram criados recentemente e não existe qualquer tipo de diagnóstico. Devido à falta de experiência na área do gestor, torna-se evidente que não existe uma interlocução entre os diversos campi.

IFS- CAMPUS GLÓRIA

Em relação à realidade do campus Glória, a função é exercida por uma profissional da área de comunicação social. A ASCOM dessa região foi instituída apenas no ano de 2013, pois, no ano de 2012, a atuação foi basicamente focada na alimentação do site com textos esporádicos e organização dos eventos do *campus*. Devido à formação em Comunicação Social, a funcionária tão logo iniciou as atividades no cargo de Assistente em Administração do *Campus* Glória, acabou ficando responsável pelas atividades relacionadas à área de Comunicação. Essa ação é bem característica no IFS, pois é comum o aproveitamento de habilitados em comunicação, quando eles ocupam cargos de nível médio na instituição. Porém, apenas em julho de 2013, a Reitoria instituiu, por meio de portaria, o setor de Assessoria de Comunicação Social e Eventos, pelo qual a profissional só respondeu oficialmente até 18 de novembro de 2013. A funcionária foi dispensada da função de assessora de Comunicação Social

e Eventos e designada para responder pela Chefia de Gabinete do campus. A partir de então, o setor não tem servidor responsável, ficando, assim, uma lacuna imensa na comunicação com o sertão sergipano. Embora exista um concurso em tramitação para o IFS, o qual contempla uma vaga de Jornalista para o Campus de Nossa Senhora da Glória. O que demonstra, que o IFS, está usando as novas habilitações de vagas, para tentar buscar novos funcionários para a empresa.

Conforme organograma do *campus*, o setor de Assessoria de Comunicação Social e Eventos está ligado ao Gabinete da Direção-Geral. Quando interpelada sobre a existência ou não de um diagnóstico ou controle das redes sociais, a servidora explicitou que não há. Na verdade, existe apenas a divulgação de informações relacionadas ao *campus* e à utilização de rede social como canal de comunicação com o público. Além disso, o E-mail e o mural também são formas de comunicação com os diversos setores na IFS. Quando indagada sobre os principais desafios de comunicação no campus de Glória. Ela expressou, que o “número insuficiente de servidores no campus, o que inviabiliza a designação de outro servidor para assumir o setor”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A assessoria, está ligada diretamente ao gabinete do reitor e possui como objetivos principais as relações das instituições com a imprensa e com a sociedade civil, a divulgação da tríade (ensino, pesquisa e extensão) e a comunicação organizacional de todos os setores da instituição. Um dos maiores desafios da assessoria é atender a todas as demandas do corpo técnico e docente, pois os diversos setores das instituições solicitam divulgação das suas ações de forma desordenada. A assessoria criou mecanismos para controle dessas informações, como *briefings* com antecedência para divulgação de eventos, pesquisas ou premiações recebidas pelos docentes das instituições.

Os produtos de comunicação desenvolvidos pela assessoria, evidentemente, buscam repassar uma imagem positiva para a sociedade sergipana, por meio da divulgação de todas as suas iniciativas voltadas para a formação do corpo estudantil nas mais diversas áreas de atuação. A administração dos portais da instituição acaba sendo a principal tarefa da assessoria, pois envolve a atualização diária de matérias relacionadas às atividades acadêmica, com a cobertura jornalística e fotográfica dos eventos e solenidades promovidos pela universidade, além dos trabalhos da área de design na web.

A assessoria possui dificuldade na contratação de pessoal, devido à própria limitação da estrutura de contratação dos órgãos públicos, além disso, a própria terceirização de mão de obra, ainda tem sido pouco utilizada pela ASCOM do IFS. O IFS também não conta com estagiários na área de comunicação. As duas assessorias discutem seus planejamentos em equipes e têm uma dinâmica de reuniões gerais, buscando alinhar a organização e execução dos planos de comunicação dos eventos institucionais. Com a atual estrutura, fica impossível falar de gestão integrada da comunicação nessa instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno, W. C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e prática*. Barueri: 2003.
- Bueno, W. C. (2005). *Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: All Print.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2010). Auditoria da comunicação organizacional. In J. Duarte & A. T. Barros. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Kunsch, M. M. K. (2011). Comunicação organizacional e relações públicas: perspectivas dos estudos latino-americanos. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 1, 69-96.
- Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Rego, F. G. T. (2002). *Cultura, Poder, Comunicação, Crise e Imagem: Fundamentos das Organizações do Século XXI*. São Paulo: Cengage Learning.
- Rego, F. G. T. (2011). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Cengage Learning.

Balanço social da Embrapa: um instrumento de comunicação social e marketing

DANIELA VIEIRA MARQUES & ROBERTO DE CAMARGO PENTEADO FILHO

daniela.marques@embrapa.br; roberto.penteado@embrapa.br
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa

Resumo

O Balanço Social – BS tem sido um instrumento importante na comunicação organizacional e nas relações públicas das empresas. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa tem usado tal ferramenta para diversos fins, inclusive para justificar para os administradores, legisladores e sociedade a sua existência e a importância em se investir em pesquisa agropecuária. A Embrapa segue um modelo de BS elaborado pelo instituto iBase em 1997 e tem buscado aprimora-lo constantemente agregando novas informações e reformulando outras, mas sempre mantendo o formato padrão estabelecido. Além da publicação impressa, o BS conta com um website que permitiu maior dinamismo e democratização ao acesso à informação. Assim, o objetivo desse artigo é apresentar a experiência da Embrapa na elaboração do seu BS e o uso desse instrumento no fortalecimento da comunicação social e como estratégia de marketing junto a diversos atores, como governo, outras instituições de pesquisa e de financiamento e sociedade em geral. Em 2013 foi publicada a décima sexta edição desse veículo de comunicação que apresentou: lucro social, empregos gerados, ações de relevante interesse social, impactos (econômico, social e ambiental) de tecnologias geradas e adotadas, prêmios recebidos e, por fim, a tabela contendo o demonstrativo do Balanço Social de 2012.

Palavras-Chave: Balanço social; iBase; comunicação organizacional; marketing

INTRODUÇÃO

Informação é um item muito buscado na atualidade devido à facilidade trazida pela popularização da internet e a necessidade de consumo dessas informações imposta pelas pessoas de forma geral. Nesse contexto, cada vez mais as empresas têm sido forçadas a divulgar informações sobre suas atividades com vistas a atender diversas finalidades seja para comunicação social, visando cumprir com sua responsabilidade social, seja como uma estratégia de marketing, com vistas a divulgar sua marca, receber maiores investimentos, ampliar o número de consumidores, de entre outras.

Um dos instrumentos usados para cumprir esses objetivos, de comunicação social e de marketing da empresa, é o Balanço Social – BS, que ajuda a atingir tais finalidades, além de se tornar um referencial histórico da evolução da empresa, pois é uma ferramenta elaborada anualmente e por isso acompanha o dinamismo da empresa.

Algumas empresas e instituições adotaram essa estratégia de divulgar seus balanços sociais e dentre elas a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

– Embrapa que será objeto deste estudo. A Embrapa é uma instituição pública de pesquisa agropecuária, cuja missão é trabalhar em benefício da sociedade brasileira. Para tanto foi necessário escolher um mecanismo que demonstrasse os resultados alcançados pela pesquisa à sociedade e, por essa razão foi definido como principal instrumento o BS, que tem sido elaborado desde 1997.

Portanto o objetivo deste artigo é apresentar a experiência da Embrapa na elaboração do seu Balanço Social e o uso desse instrumento no fortalecimento da comunicação social e como estratégia de marketing junto a diversos atores, como governo, outras instituições de pesquisa e de financiamento e sociedade em geral.

O artigo compõe-se da seguinte forma: na Seção 2, apresenta-se uma breve exposição sobre o a história e definição de balanço social. A Seção 3 apresenta a Embrapa, instituição de pesquisa que adota o BS há dezesseis anos, objeto de estudo deste artigo. A Seção 4 mostra essa longa experiência da Empresa na elaboração do BS e, por fim, a Seção 5 apresenta as considerações finais.

BALANÇO SOCIAL: HISTÓRIA E DEFINIÇÃO

SURGIMENTO DO BALANÇO SOCIAL

A responsabilidade social nas empresas é o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético que além de contribuir para o desenvolvimento econômico, melhora, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (Melo Neto & Froes, 1999).

Corroborando essa ideia, Trevisan afirma que:

cada vez mais as empresas estão se defrontando com a necessidade de incorporar a responsabilidade social aos seus objetivos de lucro. A ação socialmente responsável das empresas já ultrapassou o estágio de mera tendência para se transformar gradativamente em estratégia corporativa (2002: 3).

Dessa forma o Balanço Social surge como instrumento de comunicação social para as empresas demonstrarem isso à sociedade. A origem desse informativo foi nos Estados Unidos, na década de 1960 como uma forma das empresas demonstrarem à sociedade sua postura ética e uma preocupação maior com as pessoas em contraposição à guerra do Vietnã apoiada pelo governo e algumas empresas (Moraes, 2013).

A partir da década de 1970, de acordo com Moraes (2013) e Ibase (2008), diversos países europeus, como: Holanda, Suécia, Alemanha, Inglaterra, França, Portugal, também adotaram essa ideia das empresas divulgarem relatórios e balanços sociais anuais como resposta a cobrança por uma maior responsabilidade social das empresas.

BALANÇO SOCIAL NO BRASIL

No Brasil o primeiro balanço social foi elaborado em 1984 pela empresa Nitrofértil, empresa estatal localizada na Bahia (Ibase, 2008). A partir daí temas

relacionados à responsabilidade social ganharam força no cenário nacional e outras empresas e, o próprio governo começaram a tomar iniciativas para melhor divulgar suas ações relacionadas as questões econômicas e sociais.

Contudo, só a partir do fortalecimento de movimentos sociais que eram apoiados por empresas em especial o movimento “Campanha contra a Fome” (Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida), criado pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho em 1993 é que a ideia de institucionalizar o balanço social como instrumento de divulgação da responsabilidade social dessas empresas que apoiam tais movimentos ganhou força e visibilidade na imprensa e no país de forma geral.

Assim, em 1997, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBase e o Comitê de Entidades Públicas de Combate à fome e à Miséria e pela Vida – COEP elaboraram um modelo de balanço social, cujo intuito era demonstrar à sociedade e também internamente aos empregados, o papel desempenhado por pela empresa no âmbito social de forma quantitativa e qualitativa. Dentre os temas abordados estão: educação, saúde, atenção à mulher, atuação na preservação do meio ambiente, melhoria na qualidade de vida e de trabalho dos empregados, apoio a projetos comunitários visando à erradicação da pobreza, geração de renda e de novos postos de trabalho.

Balanco Social Anual / 20XX **iBetinho**
IBase

1. Base de cálculo	20XX Valor (mil reais)			20XX-1 Valor (mil reais)		
Receita líquida (RL)						
Resultado operacional (RO)						
Fórmula de pagamento bruta (FPB)						
2. Indicadores sociais internos	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL
Auxílio						
Encargos sociais contribuintes						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e saúde no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Creches ou auxílios-creche						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
Total - Indicadores sociais internos						
3. Indicadores sociais externos	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Educação						
Cultura						
Saúde e saneamento						
EspORTE						
Combate à fome e segurança alimentar						
Outros						
Total das contribuições para a sociedade						
Tributos (excetuados encargos sociais)						
Total - Indicadores sociais externos						
4. Indicadores ambientais	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa						
Investimentos em programas e/ou projetos externos						
Total dos investimentos em meio ambiente						
Quanto ao estabelecimento de metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficiência na utilização de recursos naturais, a empresa:						
() não possui metas () cumpre de 51 a 75% () não possui metas () cumpre de 51 a 75%						
() cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100% () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%						
5. Indicadores do corpo funcional						
Nº de empregado(s) ao final do período						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregado(s) terceirizado(s)						
Nº de estagiário(s)						
Nº de empregado(s) acima de 45 anos						
Nº de mulheres que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por mulheres						
Nº de negro(s) que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por negro(s)						
Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais						
6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial						
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa						
Número total de acidentes de trabalho						
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	() direção () direção e gerência () trabalho empregado(s)	() direção () direção e gerência () trabalho empregado(s)	() direção () direção e gerência () trabalho empregado(s)	() direção () direção e gerência () trabalho empregado(s)	() direção () direção e gerência () trabalho empregado(s)	() direção () direção e gerência () trabalho empregado(s)
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	() direção () trabalho empregado(s) () trabalho empregado(s) e Cipe	() direção () trabalho empregado(s) () trabalho empregado(s) e Cipe	() direção () trabalho empregado(s) () trabalho empregado(s) e Cipe	() direção () trabalho empregado(s) () trabalho empregado(s) e Cipe	() direção () trabalho empregado(s) () trabalho empregado(s) e Cipe	() direção () trabalho empregado(s) () trabalho empregado(s) e Cipe
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna (direta) trabalhador(es), a empresa:	() não se aplica () segue as normas da CFT () segue as normas da CFT e segue a CFT	() não se aplica () segue as normas da CFT () segue as normas da CFT e segue a CFT	() não se aplica () segue as normas da CFT () segue as normas da CFT e segue a CFT	() não se aplica () segue as normas da CFT () segue as normas da CFT e segue a CFT	() não se aplica () segue as normas da CFT () segue as normas da CFT e segue a CFT	() não se aplica () segue as normas da CFT () segue as normas da CFT e segue a CFT
A previdência privada contempla:	() direção () trabalho empregado(s)	() direção () trabalho empregado(s)	() direção () trabalho empregado(s)	() direção () trabalho empregado(s)	() direção () trabalho empregado(s)	
A participação nos lucros ou resultados contempla:	() direção () trabalho empregado(s)	() direção () trabalho empregado(s)	() direção () trabalho empregado(s)	() direção () trabalho empregado(s)	() direção () trabalho empregado(s)	
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	() não se consideram () não se consideram () não se consideram	() não se consideram () não se consideram () não se consideram	() não se consideram () não se consideram () não se consideram	() não se consideram () não se consideram () não se consideram	() não se consideram () não se consideram () não se consideram	() não se consideram () não se consideram () não se consideram
Quanto à participação de empregado(s) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se aplica () aplica	() não se aplica () aplica	() não se aplica () aplica	() não se aplica () aplica	() não se aplica () aplica	() não se aplica () aplica
Número total de reclamações e críticas de consumidores:	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica
% de reclamações e críticas solucionadas:	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica	na empresa () não se aplica () não se aplica
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	Em 20XX: % governo () não se aplica () não se aplica	Em 20XX: % governo () não se aplica () não se aplica	Em 20XX: % governo () não se aplica () não se aplica	Em 20XX-1: % governo () não se aplica () não se aplica	Em 20XX-1: % governo () não se aplica () não se aplica	Em 20XX-1: % governo () não se aplica () não se aplica
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	% sociedade () não se aplica () não se aplica	% sociedade () não se aplica () não se aplica	% sociedade () não se aplica () não se aplica	% sociedade () não se aplica () não se aplica	% sociedade () não se aplica () não se aplica	% sociedade () não se aplica () não se aplica
7. Outras informações						

Aplic:

Figura 1: Modelo Ibase de Balanço Social Anual.
 Fonte: Ibase (2014)

DEFINIÇÃO E MODELO USADO

Na literatura há diversas abordagens sobre balanço social. Neste trabalho será usada a definiço dada pelo Ibase (2014), pois o modelo em estudo também foi elaborado por esta instituço. Assim, “balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informaço sobre os projetos, benefcios e açoes sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratgico para avaliar e multiplicar o exerccio da responsabilidade social corporativa.”

De acordo com Ibase, a definiço de um modelo nico de balanço social, com apenas uma pgin, “é fazer com que o documento permita comparabilidade e também no perca suas principais caractersticas: a simplicidade e o fcil entendimento” (2008: 24).

A Figura 1 mostra o modelo disponibilizado pelo Ibase como padro para elaboraço de um balanço social, constituído basicamente por indicadores quantitativos referentes a informaçoes econmicas, sociais e ambientais.



Figura 2: Distribuço dos centros de pesquisa (unidades) da Embrapa pelo territrio brasileiro
Fonte: Embrapa, 2013b

A EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA: 40 ANOS DE PESQUISA

A EMBRAPA

Na dcada de 1970, o Brasil se mostrava carente de investimentos em cincias agrrias, e precisava reduzir a diferena entre o crescimento da demanda e o da oferta de alimentos e fibras. Nesse contexto de intensificao da agricultura no pas e crescimento acelerado da populao e da renda per capita, alm da abertura para o mercado externo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria – Embrapa foi criada (Embrapa, 2012b).

A Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, começou suas atividades em abril de 1973, sancionada pela Lei nº 5.851, de 7 de dezembro de 1972, que a instituiu como empresa pública. Em 1974, foram criados os primeiros centros nacionais por produtos: Trigo (em Passo Fundo, RS), Arroz e Feijão (em Goiânia, GO), Gado de Corte (em Campo Grande, MS) e Seringueira (em Manaus, AM) (Embrapa, 2012b).

Atualmente a empresa é formada por uma rede de 47 centros de pesquisa espalhados pelo território brasileiro (Figura 2), organizados em centros de produtos, ecorregionais, temas básicos e de serviços, conforme pode ser visto na Figura 3. Os esforços empregados pelos centros de pesquisa estão voltados para o desenvolvimento de inovações (tecnologias, produtos, serviços, etc.) para atender ao meio rural.

As inovações geradas por 37 destes centros e adotadas pela sociedade passam por um processo de avaliação multidimensional de impactos.



Figura 3: Organograma da Embrapa
 Fonte: Embrapa, 2014.

AVALIAÇÃO MULTIDIMENSIONAL DE IMPACTOS

A Embrapa possui uma longa experiência na avaliação dos impactos gerados por suas tecnologias, como pode ser visto em Marques *et al* (2009), Rodrigues et

al (2010), dentre outras. Estas avaliações são do tipo *ex-post*, quando os impactos são analisados após a adoção da tecnologia. Para isso, são usados instrumentos de coleta que contemplam cada tipo de impacto avaliado.

Desde a criação da Embrapa são feitos trabalhos esporádicos de avaliação de impactos, geralmente econômicos. A partir de 2001 o exercício de avaliar os impactos foi institucionalizado em nos centros de pesquisa da Empresa, tornando-se um processo permanente. Desde então, cada centro deve selecionar, anualmente, no mínimo três tecnologias para esta finalidade. Outro ponto importante foi à mudança de foco das avaliações de impactos realizadas na Empresa: de unidimensional para multidimensional.

Assim, à dimensão econômica foram incorporadas outras duas dimensões de análise: social e ambiental. Para essa avaliação multidimensional a Embrapa tem usado metodologias de referência para avaliar os impactos das tecnologias geradas por seus centros de pesquisa, como pode ser visto em Avila *et al* (2008).

A Figura 4 apresenta como é constituído o sistema de avaliação de impactos da Embrapa e as respectivas metodologias que devem ser utilizadas.



Figura 4: Metodologias de referência para avaliação de impactos de tecnologias da Embrapa
Fonte: Elaborado pelos autores.

A EXPERIÊNCIA DA EMBRAPA NA ELABORAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL

O Balanço Social (BS) da Embrapa é uma publicação anual editada pela Secretaria de Gestão Estratégica e pela Secretaria de Comunicação Social. Este instrumento é divulgado todos os anos desde 1997 e tem se mostrado uma ferramenta de divulgação de grande importância para a empresa, pois faz o levantamento dos atos mais relevantes para a agricultura familiar, reforma agrária, apoio às comunidades indígenas, além de outros tópicos que vão desde segurança alimentar até educação ambiental, tem como objetivo divulgar para a sociedade brasileira o resultado dos principais impactos positivos causados pelas tecnologias geradas pela Empresa e transferidas à sociedade, bem como os benefícios sociais advindos dos conhecimentos gerados pela Instituição (Embrapa, 2012a)

Desde a primeira ediço do BS, em 1997, o entõ presidente da Empresa, Alberto Duque Portugal, definiu-o como “um manifesto qualitativo e quantitativo dos compromissos da Empresa”, frente à sociedade brasileira (Embrapa, 2012a) E assim, nesses dezesseis anos de publicaço do BS da Embrapa essa prerrogativa vem sendo seguida. Alèm disso, é importante frisar que a publicaço tem evoluído com o intuito de acompanhar o dinamismo da empresa, bem como, tem tido um papel importante na sua gestõ estratgica.

Assim como a publicaço impressa do BS tem evoluído, o seu website (<http://bs.sede.embrapa.br/>) nã ficou para trás, pois ao longo desses anos foram sendo incorporadas alèm de ferramentas de busca mais dinâmicas, também informaço mais detalhadas, e bancos de dados com a descriço das açõs sociais, alèm de disponibilizar para consulta pública os relatórios completos das informaço apresentadas sobre as tecnologias geradas pela Embrapa, itens estes, que na versõ impressa, sã apenas nomeados e quantificados.

Entre 1997 e 2001 o BS (Figura 5) apresentou basicamente as seguintes informaço:

1. as açõs sociais com uma descriço de cada uma delas,
2. os impactos econômicos (aumento de renda e economia e reduço de custos, de 1997 a 1999 e incremento de produtividade, reduço de custos, agregaço de valor e expansõ da produço para novas áreas, de 2000 em diante) de uma amostra de tecnologias da Embrapa e também de algumas OEPAS, como Epamig, Emparn, EBDA, Emater-GO, Epagri,
3. a estimativa de cultivares (algodõ, arroz, soja, milho, feijõ, trigo) Embrapa e parceiros,
4. o demonstrativo do Balço Social da Embrapa e também das OEPAS citadas.



Figura 5: Capas dos BS Embrapa 1997-2001.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre 2002 a 2006, houve algumas mudanças no BS, principalmente nas açõs sociais, que passaram a serem apresentadas na sua forma integral em um CD que acompanhava a publicaço e, na versõ impressa, as açõs eram mostradas apenas alguns exemplos. Outras mudanças foram à exclusõ das informaço relativas às OEPAS, a inclusõ, a partir de 2003 dos prêmios recebidos, de tabelas com os empregos gerados, os impactos sociais e os impactos ambientais.

De 2007 a 2012 o BS continuou apresentando os itens acima citadas e mais textos explicativos das metodologias usadas e o detalhamento das açõs sociais e dos prêmios passaram a ser mostrados no site ao invés do CD. A partir de 2011 foi incluído também a Taxa Interna de Retorno das Tecnologias.



Figura 6: Capas dos BS Embrapa 2002-2006.
Fonte: Elaborado pelos autores.



Figura 7: Capas dos BS Embrapa 2007-2012.
Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir sero apresentados os resultados do BS para o perodo 1997-2012, organizados por meio dos itens que so mostrados atualmente na publicao.

TECNOLOGIAS EMBRAPA

Foram avaliados no perodo 1997/2012 uma amostra mdia de 112 tecnologias por ano. A Figura 3 mostra o nmero de tecnologias avaliadas anualmente durante neste perodo, pelos 37 centros de pesquisa da Embrapa.

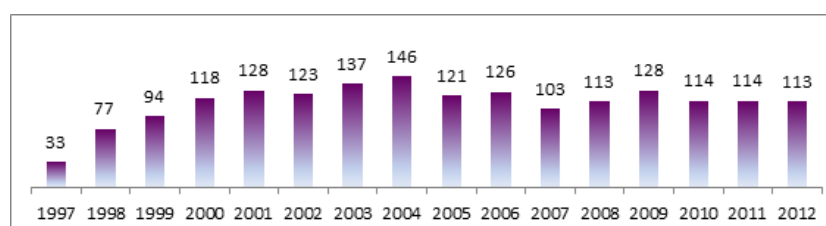


Figura 5: Tecnologias avaliadas por ano, perodo 1997-2012.
Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores.

ITENS ECONMICOS

Os itens que compem a parte econmica do Balço Social so os seguintes:

- Impacto econmico de tecnologias: estimam-se os impactos com base em taxas de adoo obtidas de forma indireta, ou seja, com base nos resultados dos processos de monitoramento de tecnologias desenvolvidos pelos centros de pesquisa, o que inclui basicamente informaes obtidas dos tcnicos da extenso rural pblica e privada e, usando como base terica o mtodo do excedente econmico;

- Estimativa dos impactos gerados por cultivares: estimam-se os impactos das cultivares geradas pela Embrapa nas culturas de algodão, arroz irrigado, arroz de sequeiro, feijão, milho, soja, trigo e sorgo, baseado em taxas de adoção obtidas diretamente de pesquisas de campo junto a produtores;
- Indicadores Laborais: calculados segundo a metodologia proposta pelo Ibase para os recursos investidos em: alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e medicina do trabalho, educação, creches/auxílio creche e outros benefícios;
- Indicadores Sociais: inclui os Tributos pagos, excluídos os encargos sociais;
- Lucro Social: envolve recursos das fontes citadas acima;
- Relação Lucro Social/Receita: é a relação entre o lucro social obtido no ano pela receita operacional recebida do governo federal. Começou a ser calculado a partir de 2004.
- Taxa Interna de Retorno – TIR: é a relação entre benefícios e custos de uma amostra tecnologias. Considerando o período de existência do BS (1997/2012) e os custos e benefícios gerados por uma amostra de 65 tecnologias, foi apurada uma taxa média de 45,1%.

As Tabelas 1 e 2 apresentam a série histórica referente aos itens (a-g) citados. Vale ressaltar que os dados não foram corrigidos, portanto são nominais.

Impactos de Tecnologias 1997 - 2012		Estimativa dos impactos gerados por cultivares Embrapa e parceiros		Indicadores Laborais	
Ano	(em bilhões R\$)	Ano	(em bilhões R\$)	Ano	(em milhões R\$)
1997	1,79	1997	X	1997	158,00
1998	4,76	1998	1,77	1998	150,42
1999	6,19	1999	2,43	1999	167,32
2000	7,46	2000	2,34	2000	153,84
2001	7,42	2001	2,37	2001	172,52
2002	8,37	2002	4,13	2002	191,62
2003	11,48	2003	5,54	2003	216,29
2004	11,72	2004	5,75	2004	245,61
2005	12,68	2005	4,94	2005	269,41
2006	13,78	2006	4,54	2006	313,57
2007	15,15	2007	5,07	2007	322,64
2008	17,96	2008	5,88	2008	379,13
2009	18,38	2009	3,34	2009	461,85
2010	17,67	2010	2,15	2010	489,79
2011	17,18	2011	2,04	2011	583,13
2012	17,27	2012	2,09	2012	417,70

Tabela 1: Parte econômica: Impacto de tecnologias, cultivares, indicadores laborais, para o período 1997-2012.
 Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores.

Indicadores Sociais		Lucro Social		Relaço Lucro Social/ Receita Operacional	
Ano	(em milhões R\$)	Ano	(em bilhões R\$)	Ano	(em R\$1)
1997	24,88	1997	1,97	1997	X
1998	88,57	1998	5,00	1998	X
1999	95,57	1999	6,46	1999	X
2000	111,63	2000	7,72	2000	X
2001	116,21	2001	7,71	2001	X
2002	2,81	2002	8,57	2002	X
2003	3,70	2003	11,70	2003	X
2004	2,76	2004	11,97	2004	13,00
2005	2,20	2005	12,96	2005	14,00
2006	2,12	2006	14,09	2006	13,20
2007	6,42	2007	15,48	2007	13,36
2008	3,12	2008	18,35	2008	13,55
2009	3,63	2009	18,84	2009	10,37
2010	3,69	2010	18,17	2010	9,35
2011	3,90	2011	17,77	2011	8,62
2012	3,90	2012	17,69	2012	7,80

Tabela 2: Parte econõmica: Indicadores sociais, lucro social e relaço lucro/receita, para o perõdo 1997-2012
 Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores.

IMPACTOS SOCIAIS

Os impactos sociais das tecnologias sã medidos em duas perspectivas:

- quantitativa: estima-se o nũmero de empregos gerados devido à adoço de tecnologias Embrapa e Parceiros, nos vãrios segmentos da cadeia produtiva. Esse impacto começo a ser medido a partir de 2003,
- qualitativa: utiliza-se o Sistema de Avaliaço de Impacto Social da Inovaço Tecnolõgica Agropecuãria (Ambitec-Social) composto por quatro aspectos essenciais de avaliaço - emprego; renda; nutriço e saũde; gestã e administraço - que geram 14 indicadores da contribuço da inovaço tecnolõgica agropecuãria para o bem estar social, no âmbito de um estabelecimento rural.

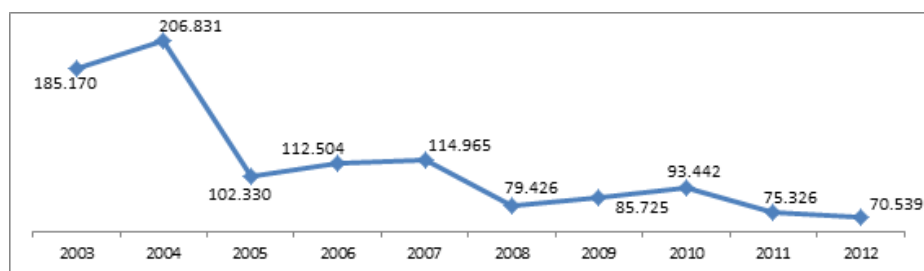


Figura 6: Empregos gerados por ano, perõdo 2003-2012.
 Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores.

IMPACTO AMBIENTAL

O impacto ambiental de tecnologias geradas pela Embrapa e adotadas pelo setor produtivo agropecuário são medidos por meio do Sistema de Avaliação de Impacto Ambiental da Inovação Tecnológica Agropecuária (Ambitec-Agro), metodologia esta que abrange os impactos na agricultura, agroindústria e produção animal.

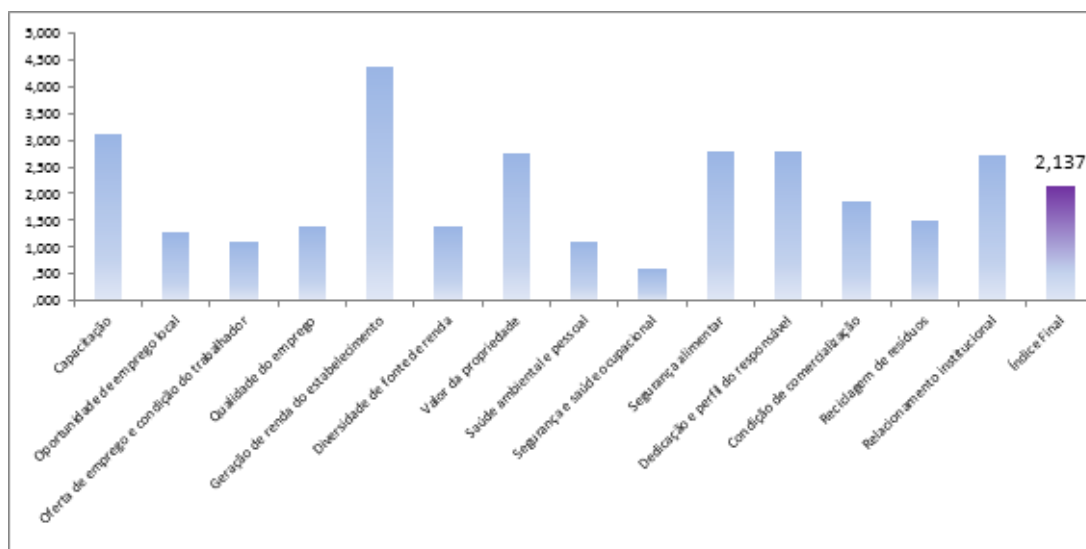


Figura 7: Índices de impacto Social por indicador e final de uma amostra de tecnologias, em 2012.
Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores.

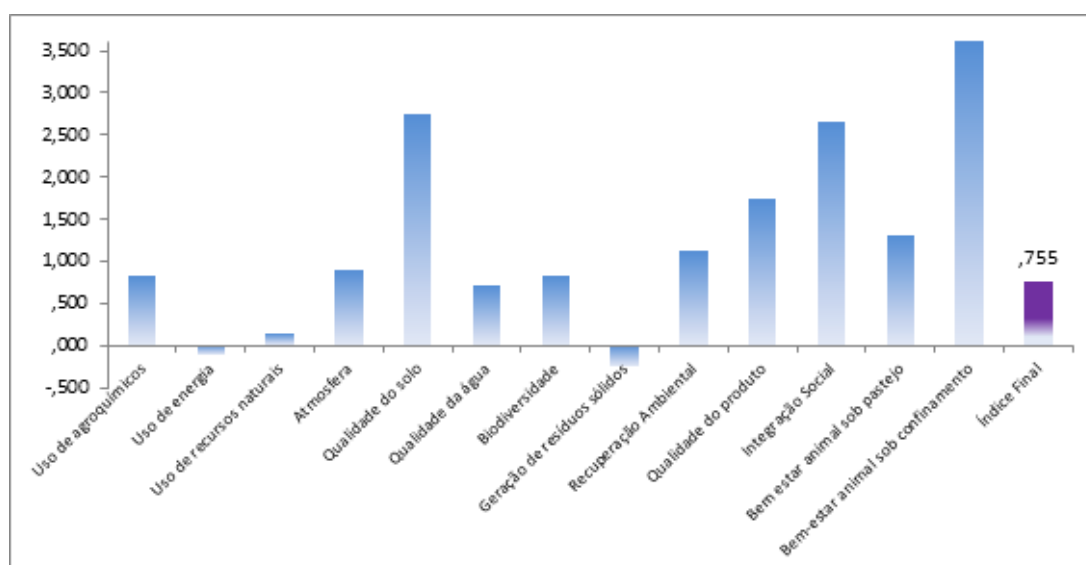


Figura 8: Índices de impacto Ambiental por indicador e final de uma amostra de tecnologias, em 2012.
Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores.

AÇÕES SOCIAIS

O BS da Embrapa reúne ações de expressivo interesse social, em campos como a agricultura familiar, reforma agrária, apoio comunitário, comunidades indígenas, segurança alimentar, meio ambiente e educação ambiental, educação e formação profissional e bem-estar, segurança e medicina do trabalho, realizadas por treze

instituições de pesquisa, ensino, desenvolvimento e extensão, realizadas pelos diversos centros de pesquisa da empresa. No período de 1997 a 2012 foram realizadas ao todo 7.963 ações sendo a maioria das delas concentradas em Educação e Formação Profissional Externas, com 1.866 ações e Agricultura Familiar, com 1.524, concentrando 42,57% das ações realizadas, conforme pode ser visto na Figura 9.

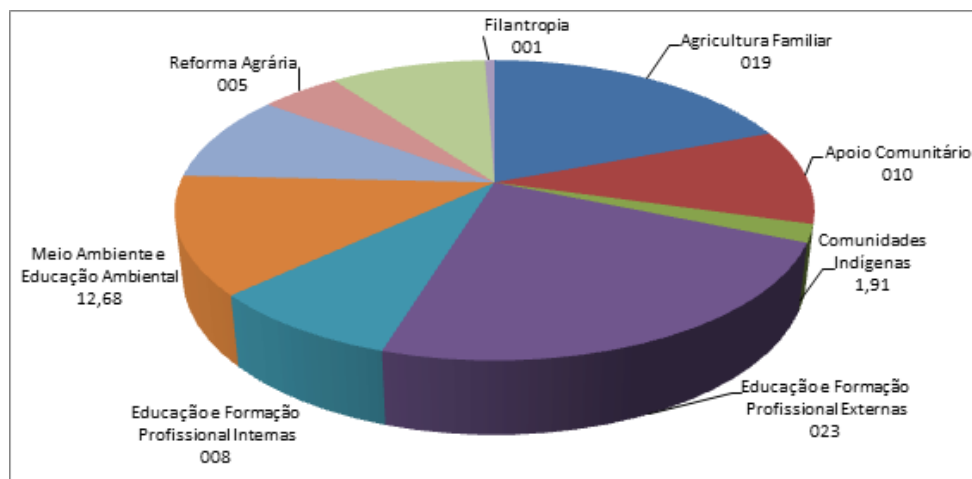


Figura 9: Ações sociais por categoria (%), período 1997-2012.
Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores.

PRÊMIOS

Esse item foi incluído no Balanço a partir de 2003 e apresenta os trabalhos realizados pela Embrapa em vários segmentos que recebeu reconhecimento da sociedade por intermédio de diversas instituições. Nesses 9 anos foram recebidos 423 prêmios nacionais e internacionais.

Ano	Total
2003	26
2004	35
2005	19
2006	32
2007	9
2008	30
2009	50
2010	59
2011	93
2012	70

Tabela 3: Prêmios recebidos por ano, período 2003-2012
Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores.

INDICADORES DO CORPO FUNCIONAL

Os indicadores do corpo funcional é um dos itens do demonstrativo do Balanço Social do modelo do Ibase e é composto pelos seguintes itens: empregados ao final do período; admissões durante o período; empregados terceirizados; empregados

acima de 45 anos; mulheres que trabalham na empresa; percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres; negros que trabalham na empresa; percentual de cargos de chefia ocupados por negros e empregados portadores de deficiência. A Figura 10 mostra os dados da série histórica por categoria.

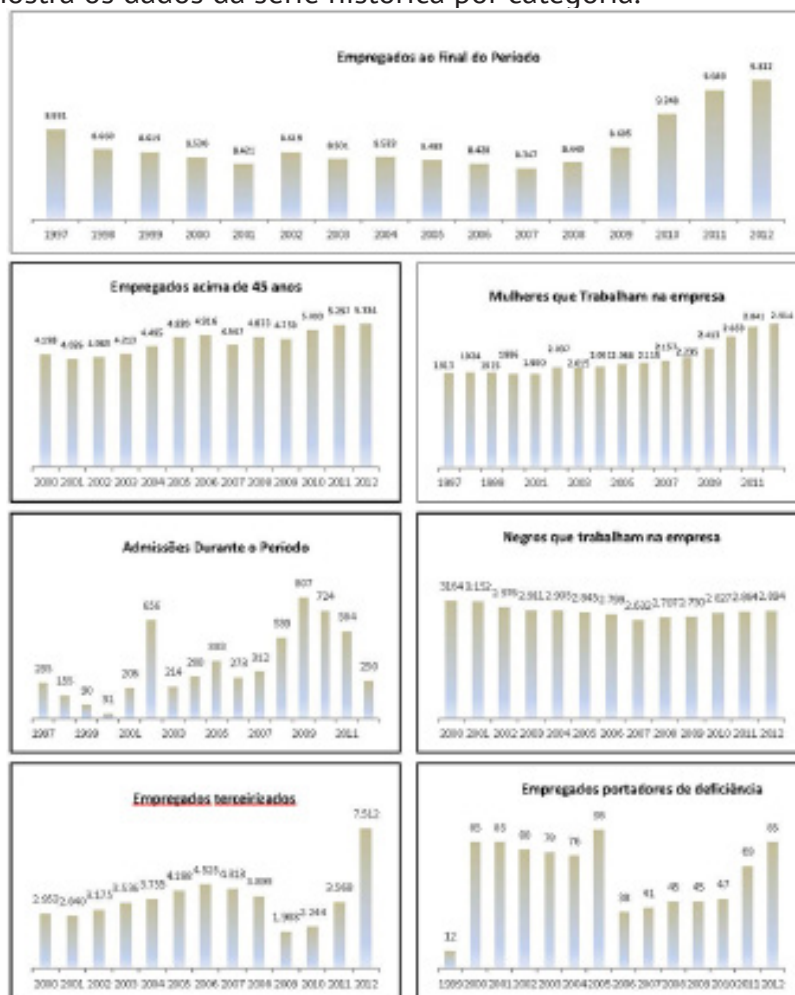


Figura 10: Indicadores do corpo funcional por categoria, período 1997-2012.
 Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores

Em 2012 a Embrapa tinha em seu quadro funcional 9.812 empregados. No período 1997/2012, houve uma média de 405 contratações. Do total de funcionários, em média 53% tinham mais de 45 anos, 26% eram mulheres, 33% negros e 0,76% eram empregados portadores de deficiência. Do total de cargos de chefia existentes na Embrapa, 31% eram ocupados por mulheres e 22% por negros. Em média a empresa tem contratado cerca de 3800 empregados terceirizados por ano.

INFORMAÇÕES RELEVANTES QUANTO AO EXERCÍCIO DA CIDADANIA EMPRESARIAL

O BS ainda conta com um item com informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial, no qual informa, ao longo do período da publicação, que:

- Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa: foram definidos pela Empresa e pelos beneficiários;

- Os padrões de segurana e salubridade no ambiente de trabalho: foram definidos pela direço e gerências;
- Na seleço dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa: são sugeridos;
- Quanto à participaço dos empregados em programas de trabalho voluntário: a empresa apoia, e
- A Previdncia Privada: contempla todos os empregados

Outras informaço importantes sã quanto à diferença entre a maior e menor remuneraço que, em média tem ficado em quase 26% (Figura 11), para o período 1997/2012 e o número de acidentes de trabalho, com um total de 579, perfazendo uma média de 41,36 acidentes/ano (Figura 12).

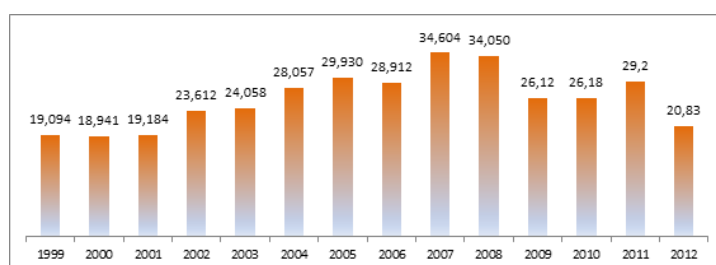


Figura 11: Relaçõ entre maior e menor remuneraço na empresa, período 1997-2012.
Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores

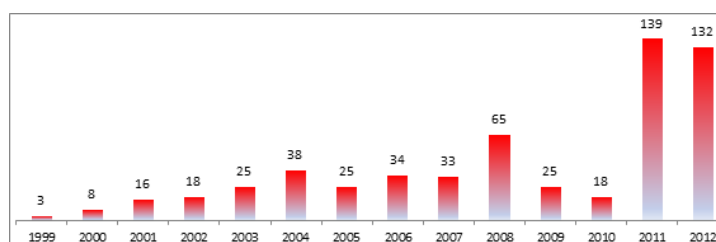


Figura 12: Acidentes de trabalho, período 1999-2012.
Fonte: Embrapa, 2013a. Organizado pelos autores

CONSIDERAÇOES FINAIS

O Balço Social é um instrumento importante de comunicaço dos resultados e açõs voltadas para questõs sociais e ambientais de uma empresa, configurando-se tanto como uma ferramenta de marketing social, apresentando à sociedade os principais resultados alcançados no ano, quanto uma prestaço de contas da instituiço a quem financia esses resultados, no caso o governo federal.

Na Embrapa o Balço Social tem, em geral, mantido um padrõ desde a primeira publicaço e com o passar dos anos veio agregando e reformulando tais informaço, mas sempre mantendo o formato indicado pelo iBase para demonstraço do Balço Social e também a temática pautada pela avaliaço dos impactos das tecnologias geradas e transferidas para a sociedade pela Embrapa e parceiros.

Essa padronizaço contribuiu para a construço de séries históricas dos vários itens apresentados e assim tem ajudado a entender a evoluço da Embrapa, enquanto uma instituiço pública de pesquisa, bem como, fornecido subsídios para

traçar novas estratgias no s de comunicaço e marketing, mas, principalmente para sua prpria gestao.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avila, A.F.D.; Rodrigues, G.R. & Vedovoto, G.L. (2008). *Avaliaço dos Impactos de tecnologias da Embrapa: Metodologia de Referncia*. Braslia: SGE.
- Marques, D.V.; Vedovoto, G.L. & Avila, A.F.D. (2009). Avaliaço de impactos econmicos, sociais e ambientais de tecnologias: a experiêcia da Embrapa no perodo 2001/2008. *Anais do XLI SBPO*, 427-438.
- Moraes, D.A. & Souza, A.F. (2013). *A responsabilidade social e o balanço social da empresa*. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_Daniela%20Moraes.pdf>. Acesso em 27.11.2013.
- Melo Neto, F.P. & Froes, C. (1999) *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administraço do terceiro setor*. RJ: Qualitymark.
- Rodrigues, G.S.; Buschinelli, C.C.A. & Avila, A.F.D. (2010). An Environmental Impact Assessment System for Agricultural Research and Development II: Institutional Learning Experience at Embrapa. *Journal Technology Management & Innovation*, 5, 4, 38-56.
- Trevisan, F.A. (2002). Balço Social como instrumento de marketing. *RAE-eletrnica*, 1, 2. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1465&Secao=PWC&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>> Acesso em 27.11.13.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- Ibase (2008). *Balanço Social dez anos: desafio da transparncia*. RJ: IBASE. Disponível em <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=164&sid=13>>. Acesso em 27.11.13.
- Ibase (2014) *Modelo Ibase de Balço Social Anual*. Disponível em <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em 22.01.2014.
- Embrapa (2012a). *Balanço Social*. Disponível em <<http://hotsites.sct.embrapa.br/pme/historia-da-embrapa/balanco-social>>. Acesso em 12.02.2014.
- Embrapa (2012b). *Histria da Embrapa*. Disponível em <<http://hotsites.sct.embrapa.br/pme/historia-da-embrapa>>. Acesso em 12.02.14.
- Embrapa (2013a). *Balanço Social da Pesquisa Agropecuária Brasileira 1997-2012*. Braslia: Secom/SGE. Disponível em <http://www.embrapa.br/publicacoes/institucionais/balancos_sociais> Acesso em 13.02.14.
- Embrapa (2013b). *Mapa das unidades da Embrapa no Brasil*. Disponível em <http://www.embrapa.br/a_embrapa/enderecos/mapa1_uni_br_simpl_v2.jpg/image_view_fullscreen>. Acesso em 15.07.2013.
- Embrapa (2014). *Organograma da Embrapa*. Disponível em <http://www.embrapa.br/a_embrapa/Organograma-Embrapa>. Acesso em 13.02.2014.

Método Dialógico (MD) na auditoria de mídia: entre a *imagem desejada* e *imagem projetada* de uma organização

JOSÉ ZILMAR ALVES DA COSTA & RONALDO MENDES NEVES

josezilmar@uol.com.br; neves.ronaldo@gmail.com
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Resumo

No contexto da pesquisa aplicada em comunicação organizacional, o presente trabalho apresenta os procedimentos de um método, intitulado dialógico, aplicável à auditoria de imagem corporativa na mídia. O método foi inspirado nos pressupostos do pensador russo Mikhail Bakhtin. O texto diferencia as noções “imagem pretendida” e “imagem projetada” e evoca a teoria do agendamento (WOLF, 2003; McCombs, 2003) para problematizar se a mídia ocupa ainda posição importante na construção da imagem pública de uma organização. Trata-se de um método desenvolvido e inicialmente aplicado no âmbito do Grupo de Estudos da Comunicação Organizacional (ECO) do Departamento de Comunicação (DECOM) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Para efeito de sua aplicabilidade são apresentados resultados da auditoria de imagem de mídia de uma instituição federal de ensino superior, proveniente de um monitoramento compreendido entre janeiro e dezembro de 2013.

Palavras-Chave: Dialogismo; imagem; mídia; método

INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, em que as mídias sociais parecem ocupar parte das funções historicamente delegadas à imprensa, a crença no poder dos *mass media* de colocar em circulação parte significativa dos sentidos em jogo na sociedade parece não estar totalmente obsoleta. Para os céticos, a Teoria do Agendamento (Wolf, 2003; McCombs, 2009; Traquina, 2001; Rodrigo Alsina, 2009) aborda a transferência da saliência de imagens da mídia sobre o mundo às imagens de nossas cabeças. Os teóricos dessa abordagem problematizam a influência cognitiva da mídia, com base numa teste inicialmente apresentada por Walter Lippman, em 1922, que apresenta a “mídia como fonte primária das imagens depositadas em nossa cabeça”. Em linhas gerais, a Teoria do Agendamento sugere que a mídia continua sendo não só “surpreendentemente bem-sucedida” (Wolf, 2003) em nos dizer *sobre o que pensar* como também condiciona a nossa percepção a respeito de *como pensar* sobre determinados temas.

Sob essa hipótese, torna-se plausível considerar a Auditoria de Imagem de Mídia (AUDIMI, abreviação nossa) como uma atividade que mantém gestores organizacionais atentos às falas dos *mass media*, uma vez que uma imagem negativa na mídia pode comprometer a reputação de uma organização.

Para autores como Bueno (2009), a AUDIMI agrega valor e, portanto, precisa merecer maior atenção dos estrategistas e analistas de informação, além de ser qualificada conceitual e metodologicamente. O autor pondera que metodologias atuais devem vencer novos desafios para contemplar, também, as singularidades da comunicação jornalística via *web*. Por sua vez, Lasbeck (2009: 24), postula que o conhecimento da imagem, de como se forma e se processa, traz subsídios mais seguros para avaliar, reavaliar e redirecionar o discurso organizacional no sentido estrategicamente desejado.

No âmbito da comunicação interna, Kunsch (2009) observa que auditoria tem como propósito fundamental pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação, do ponto de vista da eficácia e da eficiência, visando também corrigir desvios, prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização, buscando com isso melhorar seu desempenho. Por sua vez, Varonas (1994 cit. em Scrofernecker, 2009) apresenta três perspectivas conceituais distintas para realizar as auditorias de comunicação organizacional neste contexto.

Bueno (2009) observa que, no Brasil, a “cultura da pesquisa” ainda não faz parte das ações estratégicas das organizações de maneira geral. Em sua análise acerca da experiência das organizações brasileiras em AUDIMI, constata que o trabalho de mensurar ou avaliar a imagem das organizações tem se multiplicado nos últimos anos, com um grande número de agências oferecendo esse serviço no mercado. No entanto, o autor ressalva que esse serviço tem sido oferecido de forma “equivocada”, por conta, ainda, de uma forte identificação da comunicação organizacional brasileira com uma perspectiva estritamente operacional, que privilegia o tático em detrimento do estratégico, e constata:

Por causa disso, a preocupação com a avaliação dos resultados ou eficácia das ações e/ou estratégias de comunicação está restrita a um grupo bastante seleto de organizações, notadamente aquelas que cultivam uma “cultura de comunicação” e se inserem em segmentos de mercado onde a concorrência é acirrada. Mais ainda: apesar dessa preocupação, que já desponta nesse conjunto privilegiado, a competência para a realização do trabalho de pesquisa (no qual se inclui a auditoria de imagem) ainda é reduzida (Bueno, 2009: 181).

Bueno (2009) também observa que *ainda* vigora por parte dos gestores organizacionais a tese de que é difícil, ou mesmo impossível, 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, mas não a possibilidade de mensurar o sucesso de campanhas publicitárias ou de lançamentos de produtos. Quase sempre, justificava-se tal fato com a alegação de que os resultados na comunicação institucional só podem ser avaliados a longo prazo, o que, como já sabemos, hoje, é apenas uma meia verdade (Bueno, 2009: 181).

Para esse mesmo autor essa é uma descrença que diminui com os gestores da *comunicação mercadológica*, em especial do marketing e da propaganda, que contam

já há algum tempo com instrumentos e técnicas para aferir resultados, sem que isso signifique que todos eles são adequados ou legítimos. lasbeck (2009) também lança críticas sobre as estratégias sofisticadas e onerosas dos setores de comunicação e de marketing para monitorar a imagem institucional, pelo fato de muitas restringirem esse monitoramento a pesquisas de opinião (qualitativa e quantitativa) ou àquelas do tipo *top of mind* promovidas pela mídia especializada.

No campo da *comunicação institucional* e da *comunicação interna*, as auditorias incorrem em um enviesamento parecido. Em sondagens recentes, para fins de conteúdos de disciplinas curriculares dos cursos de Comunicação Social da UFRN, notamos, por exemplo, razoável tendência ao “modelo da centimetragem”, que leva em conta não só a frequência da exposição em si da organização na mídia como usa métricas meramente quantitativas. O tal “cálculo da centimetragem” torna gestores reféns de *espaços editoriais* cuja abertura depende de variáveis por eles não controladas, além de, equivocadamente, equiparar matéria jornalística a conteúdo publicitário, inclusive estabelecendo erroneamente parâmetro monetário ao volume de matérias jornalísticas advindo da prática salutar de *mídia espontânea*, como se essas matérias fossem anúncios pagos.

Por essas e outras, fuçar a exposição das organizações nos espaços editoriais da mídia e monitorar essa presença exige métodos e técnicas comprovadamente capazes de *auscultar*, com precisão e nitidez, tonalidades discursivas dirigidas a atores organizacionais de diversos campos de atuação. Nesse sentido, a promessa básica do presente texto é apresentar uma metodologia aplicável à AUDIMI.

IMAGENS: PRETENDIDA, PROJETADA E DIALOGADA

Objeto de estudos no campo da Comunicação Organizacional, a noção geral de *imagem* trabalhada aqui emerge, com mais clareza, quando se compreende a distinção conceitual que autores como Argenti (2011) lasbeck (2009), Bueno (2009) estabelecem em relação a outras duas noções-chave, a saber, *identidade* e *reputação*.

Por sua vez, em Almeida e outros (2012), por exemplo, imagem tem como característica o fato de ser construída pela perspectiva externa, portanto, por interlocutores fora da organização, e trata-se de uma construção social.

Uma *imagem* organizacional é construída com base na percepção que diversos interlocutores têm de uma organização. Ela tem como base a identidade dessa organização, a qual fornece atributos simbólicos pelos quais os sujeitos que se relacionam com essa organização constroem sentido (Almeida *et alli*, 2012: 86).

Sendo uma “espécie de fotografia” que um indivíduo ou um determinado grupo tem de uma organização, para esses estudiosos, imagem resulta de interações e de informações compartilhadas de modo individual ou em grupo, publicamente, como no caso das informações repassadas pela mídia.

Por ser uma forma de conhecimento compartilhado, a imagem organizacional é de grande importância para a legitimidade e consequente visibilidade das organizações no espaço social. Primeiro, porque está relacionada a questões

de afetividade e de comportamento de interlocutores que se relacionam com a organização. Segundo, porque, justamente por informar sobre as características de uma organização, a imagem é essencial para a manutenção e estímulo dos relacionamentos (Idem).

Para Lasbeck (2009:25), a imagem que os públicos têm de uma organização relaciona-se aos estímulos discursivos tecnicamente produzidos no domínio da organização e recebidos por eles em algum lugar e em algum momento. Ao que acrescentamos, suas percepções também estão fortemente influenciadas pelos discursos produzidos fora do contexto organizacional, principalmente por aqueles controlados pela mídia.

Na diferenciação de imagens, Bueno (2009: 189-190) refere-se à *imagem pretendida* como aquela que diz respeito à leitura ou representação que uma organização gostaria de receber das pessoas, dos grupos ou da sociedade como um todo, sendo que para De Toni (2009) muitas organizações não têm a exata definição de qual imagem pretendem projetar a suas audiências.

Sobre o conceito de *imagem projetada*, cabe anotar que não se trata daquela imagem que realmente o público percebe e constrói, exibindo evidências significativas da influência da mídia na *imagem real* de uma determinada organização, realçando atributos proeminentes do discurso da mídia quando tematizam alguma pauta organizacional, mas, sim, da qualidade dos atributos que uma matéria jornalística reflete e refrata.

MÉTODO DIALÓGICO: TEORIA E PROCEDIMENTOS BÁSICOS

Com base nessas noções de imagem e em consonância com a teoria do agendamento, formulamos um método cujos procedimentos diferenciam-se por se apoiarem em *um* contraponto referencial que dialogue com o discurso da mídia. Intitulamo-lo Método Dialógico (MD), pois seus fundamentos estão fortemente vinculados a postulados de Bakhtin (2004; 2003)¹, em cujo construto teórico a noção de “relações dialógicas” torna-se fulcral.

Basta ver que, diversas e multifacetadas, essas relações têm presença no diálogo real (da conversa do cotidiano, da discussão científica, da discussão política, da pauta jornalística, das discussões organizacionais) e sua especificidade é pensada no grande diálogo da comunicação discursiva, sendo

[...] um novo tipo de relações semânticas, cujos membros só podem ser *enunciados integrais* (ou vistos como integrais ou potencialmente integrais), através dos quais estão (e nos quais *exprimem* a si mesmos) sujeitos do discurso reais ou potenciais, autores de tais enunciados. (Bakhtin, 2003: 323).

Para Bakhtin, os enunciados (discursos verbais, principalmente), quando confrontados entre si, entram em um tipo especial de relações semânticas, as ditas “relações dialógicas”. Bem mais amplas que a relação entre as réplicas, que é um tipo mais extremamente notório e simples de diálogo, as relações dialógicas

¹ Bakhtin (2005: 109) menciona literalmente a expressão “método dialógico”

[...] são um *fenômeno quase universal*, que penetra toda a linguagem humana e todas as relações e manifestações da vida humana, em suma, tudo que tem sentido e importância (Bakhtin, 2003:42). Itálicos nossos.

Na perspectiva bakhtiniana, as relações dialógicas, embora pertençam ao campo do *discurso*, não integram um campo puramente linguístico, são extralinguísticas e não se separam do campo do *discurso* (língua enquanto fenômeno integral concreto), vivamente presente na linguagem cotidiana, científica, artística, publicitária, jornalística, organizacional, dentre outras. Daí resulta que entendê-las conceitualmente requer um olhar para o funcionamento da linguagem não preso à língua como sistema (fonemas, morfemas, lexemas, orações). Por esse prisma, relações dialógicas não se reduzem a relações lógicas ou linguísticas, mecânicas, ou nem a nenhuma outra relação natural. Elas pressupõem linguagens e, pelos estudos da Linguística, conhecemos a sua forma composicional e suas particularidades sintáticas léxico-semânticas.

Trata-se de um entendimento de relações dialógicas que não se prende à concepção estreita de diálogo. Nem a como se a sua forma se resumisse a uma discussão, a uma polêmica, a uma conversa, pois o dialogismo bakhtiniano não considera a existência do diálogo pela sua forma composicional e não o posiciona em termos simplificados ou unilaterais, sequer reduz o conceito de diálogo à noção de contradição, luta, discussão, desacordo. Todas elas são formas externas mais evidentes do que seja um diálogo.

Nos trâmites do dialogismo bakhtiniano, dois enunciados, distantes um do outro, tanto no tempo quanto no espaço, inclusive aqueles que nada sabem um do outro, podem dialogar entre si quando confrontados num *plano dos sentidos* ou quando existir alguma convergência entre eles, ainda que seja, por exemplo, numa *identidade particular do tema* que abordam.

Quanto aos procedimentos básicos do MD, o primeiro consiste em definir dois “centros de discursos”, configuração essencial para seu funcionamento. Os centros são: 1) Centro Discursivo Organizacional (CDO) onde está posto o discurso organizacional. Nesse centro a organização assume condição de enunciativa de padrões, valores e crenças, por intermédio de discursos técnica e estrategicamente elaborados e difundidos. Esse centro contém a essência discursiva da *imagem pretendida*. 2) Centro Discursivo Midiático (CDM) no qual encontra-se o discurso da mídia cujo funcionamento pode-se compreender em Chareau (2007). Esse centro projeta a imagem da organização a partir de mecanismos de “construção da notícia” (Rodrigo Alsina, 2009).

Percebe-se que se tratam de um centro enunciativo organizacional e de um midiático, em cuja dinâmica dialógica o primeiro mantém, em relação ao segundo, uma espécie de *distância perspectiva*, sendo que a aplicação do MD consiste substancialmente em posicionar, inevitavelmente, um de modo referencial direto e imediato em relação ao outro. Isso porque, como espécie de alcoviteiro, o MD faz com que os dois CDs entrem em contato, encontrem-se cara a cara e entabulem conversação.

Assim, ambos pouco estão ensimesmados ou surdos um para o outro, pois se escutam mutuamente, respondem um ao outro e, mesmo separados e distantes, aproximam-se e confrontam-se, emergindo dessa interação interdiscursiva uma *imagem dialogada* (ID).

O próximo procedimento concerna à *análise comparativa*, momento em que o diálogo entre os dois CDs exige leitura minuciosa de cada matéria concomitante à do texto-referência organizacional que integra o CDO. Isso implica exaustivo movimento de *ir-e-vir* a essas duas materialidades textuais, debruçando-se ora sobre o teor do CDO, ora sobre o do CDM, sempre com bastante acuidade, até atingir margem segura de análise para assinalar o *Grau de Assertividade* (GA) que a matéria jornalística confere à *imagem pretendida*. Nessa fase, pode-se recorrer ao uso de planilha (periódica), conforme figura 1, para a entrada de dados tais como: 1) dia de publicação da matéria, 2) identificação do veículo, 3) adoção de um código alfanumérico para cada matéria, 4) tema abordado e 5) GA.

Dia	Veículo	Cod	Tema	GA
4	Jornal A	M11.1	Pesquisa	3
5	Jornal B	M11.2	Pesquisa	5
5	Jornal C	M11.3	Gestão	4

Figura 1 – Planilha de monitoramento

O momento de assinalar o GA é crucial para a eficácia e precisão do MD, e faz-se isso observando-se a frequência de atributos da matéria a respeito do tema organizacional e, em seguida, aplicando-se uma escala com valores inteiro entre 0 (zero) e 5 (cinco), conforme proposta na figura 2.

Grau	Frequência Atributos Assertivos	Perfil Da Matéria
Zero	Nenhum	Repleta de aspectos negativos, plena de críticas explícitas e diretas à organização, sem destacar pontos favoráveis.
Um	Muito pouco	Salvo rara referência positiva à organização, apresenta uma abordagem bastante desfavorável.
Dois	Pouco	Destaca aspectos positivos com baixa frequência e apresenta forte crítica negativa.
Três	Médio	Equilibra tom crítico negativo com aspectos enaltecedores, num meio termo evidente.
Quatro	Bastante	Destaca aspectos positivos com alta frequência apresentando reduzida crítica negativa.
Cinco	Pleno	Repleta de aspectos positivos, plena de elogios explícitos e diretos à organização, sem destacar pontos desfavoráveis.

Figura 2 – Grau de Assertividade à Imagem Pretendida

Na parte inferior da tabela da *figura 1* ainda entram outros dados, tais como: **PM** (Pontuação Máxima, resultante do número de matérias auditadas multiplicado por 5, que é o GA máximo); **PA** (Pontuação Auditada, que resulta do número de

matérias auditadas multiplicado pelo GA conferido a cada uma) e, por fim, a **PFA** (Pontuação Final Alcançada, que é a média percentual entre **PM** e **PA**).

Por sua vez, essa PFA revela o **GAF** (Grau de Assertividade Final), que pode variar de 0% a 100%. No caso mais extremo de negatividade do GAF, as matérias auditadas em nada assertam a *imagem pretendida* e, no outro, de extrema positividade, todas estão em consonância com ela. Um GAF acima de 80% representa uma zona de conforto desejável e quando estiver abaixo de 80% até o limite de 60% revela relativa correspondência à imagem pretendida. O mais preocupante é quando estiver abaixo de 60%, pois acende o sinal vermelho, alertando que a imagem projetada está bem distante da pretendida, com tendência a alcançar um nível muito crítico.

APLICABILIDADE

Para efeito deste artigo, o MD foi aplicado em uma situação concreta de AUDIMI, no caso, uma instituição federal de ensino superior, doravante identificada como Organização Auditada.

O CDO foi extraído do “Projeto Pedagógico Institucional” (PPI) constante no Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI-2010-2019 e que se configura documento de referência institucional na execução de quatro políticas: Ensino (de graduação e pós-graduação), Pesquisa, Extensão e Gestão. Por sua vez, o CDM foi estruturado opcionalmente com base em amostra representativa da *mídia local*, pois

são esses veículos [*da mídia local*], e não os das metrópoles, que disseminam os valores das organizações e promovem sua inserção sociocultural; portanto, não considerá-los no trabalho de auditoria de imagem é incorrer no grave equívoco de privilegiar quantidade (tiragens dos jornais) em vez de qualidade (vínculos com públicos de interesse) (Bueno, 2009: 197).

O *corpus* do CDM ficou restrito a enunciados verbais de edições impressas de três veículos, optando-se pelo gênero jornalístico *reportagem*, que abarca práticas verbais consistentes de conteúdo e que, comumente, chama a atenção pela “manchete” em primeira página e por “títulos” destacados em páginas internas². Preencheram essas características um total de 483 matérias jornalísticas. Os três veículos impressos foram identificados como “Jornal A”, “Jornal B” e “Jornal C”, sendo 166 do primeiro (34% do total); 207 do segundo (43%) e 110 do terceiro (23%), catalogadas entre janeiro e dezembro de 2013. Quanto à parcela por *tema*, a AUDIMI envolveu 98 matérias de Pesquisa; 168 de Extensão; 155 de Ensino e 62 de Gestão. A análise das matérias deu-se em dois meses.

Com base no MD, a figura 3 mostra o GAF alcançado por veículo considerando o conjunto das matérias publicadas por cada um.

² Contudo, essa opção não desconsidera o quanto outros gêneros discursivos, muito frequentes na mídia, como “notinhas de colunas”, “editoriais” e “artigos” possa apresentar de potencial heurístico no contexto da AUDIMI, uma vez que são formatos bastante lidos por leitores, digamos, cativos.

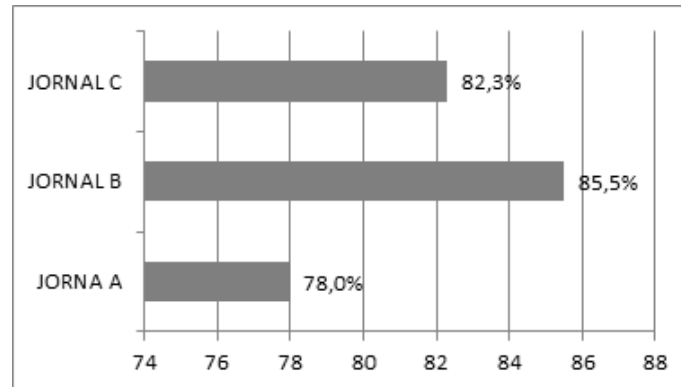


Figura 3 – GAF por veículo - (Em %)

Quando considerada a PFA do conjunto de matérias dos três veículos, o GAF da instituição auditada alcança 80% da *imagem pretendida*. Apurando-se a PFA por cada política institucional, a AUDIMI revelou o que expressa a Figura 4 em termos de GAF.

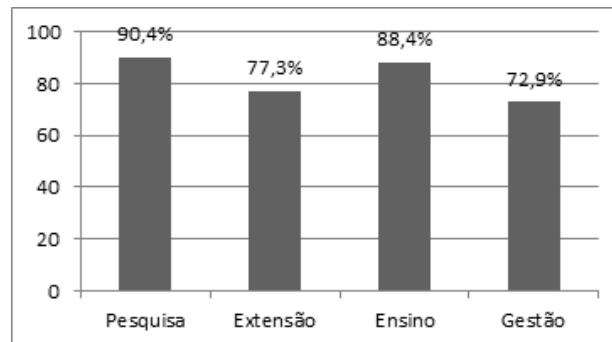


Figura 4 – GAF de política - (Em %)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pautado pelo dialogismo entre dois centros enunciativos, o MD evitou que a análise do conteúdo das matérias midiáticas fosse reduzida à tríade “positiva”, “negativa” e “neutra”, uma vez que o cotejamento do texto-referência induz à análise de cada matéria amparada em uma base contrapondística. Desse modo, o método possibilita, também, que a auditoria expanda-se para além da cosmovisão do auditor, na medida em que mune seu operador de procedimentos objetivos, como o já citado texto-referência, o qual baliza as análises a respeito do conteúdo das matérias dos jornais.

Com base no resultado alcançado, o que se pôde verificar é que o método corresponde às expectativas da apuração quali-quantitativa da imagem projetada de uma organização pela mídia. Todavia, ele não se mostra aplicável apenas nesse tipo de auditoria, podendo servir de inspiração para outras empreitadas heurísticas.

Por fim, o que foi apresentado aqui não se tratou de uma metodologia adâmica, tampouco conclusiva e inquestionável, importando considerar que o MD se inclina a ser mais uma alternativa, entre tantas, ainda que careça ser testada em outras situações, para fins de ajustamentos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. L. de C. (2009). *Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis*. In M. M. K. Kunsch, *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, volume. 2 (pp. 215-242). São Paulo: Saraiva.
- Almeida, A. L. de C. et al (2012). *Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações*. In I. de L. Oliveira & F. P. Lima (eds), *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. 1.ed. São Caetano do Sul, : Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac.
- Angeloni, M. T. (2010). *Comunicação nas organizações da era do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Argenti, P. (2011). *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bakhtin, M. (2004). *Marxismo e filosofia da linguagem*. 11ª ed. São Paulo: Hucitec.
- Bakhtin, M. (2003). *Estética da criação verbal*. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Belmiro, R. da S. N. (ed) (2010). *Comunicação corporativa e reputação. Construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bueno, W. da C. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.
- Chareau, P. (2007). *Discurso das mídias*. São Paulo: Contexto.
- Clóvis de B. F. (ed) (2007). *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus.
- De Toni, D. (2009). Administração de imagem de organizações, marcas e produtos. In M. M. K. Kunsch, *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, (pp. 235-268). São Paulo: Saraiva.
- Kunsch, M. M. K. (ed) (2009). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. Volume 1 São Paulo: Saraiva.
- Kunsch, M. M. K. (2009). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Volume 2. São Paulo: Saraiva.
- Kunsch, M. M. K. (2009). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. (2ª. Ed.). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Lasbeck, L. C. A. (2009). Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In M. M. K. Kunsch, *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas* (pp 7-29). Volume 2. São Paulo: Saraiva.
- Mccombs, M. (2009). *A teoria da agenda: a mídia e a opinião pública*. Petrópolis: Vozes.
- Oliveira, I. de L. e Lima, F. P. (eds) (2012). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. (1.ed.). São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac.
- Rego, F. T. do (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Rodrigo Alsina, M. (2009). *A construção da notícia*. Petrópolis: Vozes.

Schuler, M. (2009) O método de configuração de imagem aplicado à administração da imagem de produtos. In M. M. K. Kunsch, *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (pp. 241-257). (2ª. Ed.) São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Wolf. M. (2003). *Teorias das comunicações de massa comunicação*. São Paulo: Martins Fontes.

A maçã envenenada. O gerenciamento de crise da marca AdeS Unilever no Brasil

ÁDRIA COSTA SIQUEIRA

adriasiqueira@hotmail.com

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Resumo

A marca multinacional anglo-holandesa Unilever líder mundial em venda de bens de consumo possui dentre suas marcas, no campo alimentício a Ades, composta por bebidas a base de soja como leites e sucos estando presente em vários países. No caso de nosso estudo iremos analisar o gerenciamento de crise da marca Ades no Brasil, quando disponibiliza no mercado do país vários lotes em Março de 2013 do suco de maçã de 1,5 litros contaminado com soda cáustica. A contaminação ocorreu devido a uma falha no processo de fabricação do produto em que uma das máquinas foi mal higienizada, levando a vários consumidores a sofrerem queimaduras em partes do sistema digestivo. Iremos utilizar o método de estudo de caso e pesquisa bibliográfica para analisar e expor o processo de gerenciamento da crise realizado pela marca no país, as repercussões nas mídias sociais e na imprensa utilizando autores da área da comunicação organizacional e assim compreender a crise e suas consequências para empresa e a sociedade em que ela está incluída. Através da análise poderemos perceber os problemas enfrentados pela empresa e os pontos negativos que seus atos ocasionaram para sua imagem no mercado.

Palavras-Chave: Ades sabor a maçã; gerenciamento de crise; ácido

INTRODUÇÃO

A marca multinacional anglo-holandesa Unilever, líder mundial em venda de bens de consumo, fabricando produtos de higiene pessoal e limpeza como também produtos alimentícios. Possui dentre suas marcas no ramo alimentício a AdeS, composta por bebidas a base de soja como leites de soja e sucos de frutas, estando presente em vários países. Em nosso estudo analisaremos o gerenciamento de crise da marca AdeS no Brasil. No dia 25/02/2013, a fábrica da AdeS situada na cidade de Pouso Alegre no estado de Minas Gerais, produziu no lote AGB 25, 96 caixas do suco de soja sabor maçã em recipientes de 1,5 litros.

Porém neste lote ocorreu um grave erro que apenas foi percebido pela organização quando alguns consumidores foram atingidos. Durante o processo de envasamento do suco de soja, ocorreu uma grave falha, levando ao envasamento de hidróxido de sódio (NaOH), popularmente chamado de soda cáustica no lugar do suco de soja sabor maçã. Esta substância quando ingerida pode causar queimaduras, sangramentos e feridas no sistema digestivo, náuseas, entre outras complicações. Esses sintomas foram relatados por vários consumidores do produto por meio da central telefônica da AdeS e um dos consumidores localizado no interior de São

Paulo chegou a registrar um boletim de ocorrência na polícia alegando lesão corporal, pois, seu filho de 17 anos sofre queimaduras e sangramentos após ingerir o produto. Os primeiros issues foram detectados através de um feedback exterior por meio dessas notícias e ligações.

Escolhemos este caso para análise, devido a sua grande repercussão nas redes sociais e na imprensa do país por ser um produto oriundo de uma organização tão poderosa e mundial como a Unilever sendo bastante consumido pelos brasileiros. Também por esse caso ser considerado pelos teóricos das áreas de estudos sobre organizações, como sendo a maior crise de marca ocorrida no ano de 2013 no Brasil.

Para esta análise iremos utilizar os métodos de estudo de caso e pesquisa bibliográfica, para expor o processo de gerenciamento da crise e reputação enfrentado pela marca no Brasil, procurando perceber os pontos positivos e negativos desse processo e as consequências para sua imagem e reputação e as repercussões dos *stakeholders* nas redes sociais e na imprensa formando e agravando a crise na organização. Utilizaremos para isso apontamentos adquiridos em sala de aula, autores da área da comunicação organizacional e assim compreender como se deu esse processo de enfrentamento de crise pela marca AdeS da Unilever.

GERENCIAMENTO DE CRISE

No mundo das organizações e instituições, nenhuma marca está livre de passar por um momento de crise, esses podem surgir e serem de diferentes formas, lugares e intensidades. Segundo Hermann em “Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations” A crise é “algo que ameaça valores fundamentais da organização, permite apenas um período limitado de tempo para a tomada de decisões, é inesperada e tem origem no ambiente relevante da organização”.

No nosso caso de estudo a marca AdeS vivencia um intenso momento de crise que é agravado por ser um marca do ramo alimentício que pode atingir diretamente o bem mais precioso a vida dos seus *stakeholders*, isto é segundo *Freeman, 1984* “Qualquer pessoa ou grupo que possa afetar ou ser afectada/o pela conquista dos objetivos de uma Organização” por isso a organização deve ter consciência de suas grandes responsabilidades.

Como já foi dito a crise foi iniciada no dia 25 de Fevereiro de 2013, porém a AdeS ainda não sabia do que estava por vir por ter deixado escapar este Issue. “Os Issues são eventos, desenvolvimentos e tendências que os membros organizacionais reconhecem coletivamente que podem ter alguma consequência na Organização”. *Dutton e Dukerich, 1991*. As 96 embalagens foram distribuídas pelos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná para serem comercializadas.

Apenas no dia 09 de Março de 2013 foi divulgado o primeiro caso ligado ao erro na produção do produto, com a divulgação pela imprensa do caso do rapaz de 17 anos que teve queimaduras na boca provocadas pelo suco, porém os pais do garoto tinham prestado depoimento na polícia 10 dias antes e até aquele momento a AdeS ainda não tinha se posicionado publicamente. Quando o caso foi publicado na mídia

mais pessoas chegaram a comunicar a imprensa e nas redes sociais que perceberam gosto e aspecto estranho em alguns sucos de soja da marca comprados por elas.

Após esses acontecimentos a AdeS informa ao público que ocorreu um erro durante o processo de envasamento dos produtos do lote AGB25 os tornando contaminados e por isso serão recolhidos do mercado e que 36 unidades já se teriam sido recolhidas. Durante esse período a Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça (Senacon/MJ) por meio do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) se reuniram com a AdeS e realizaram uma audiência para que todos os fatos fossem esclarecidos e atitudes fossem tomadas e assim a AdeS se comprometeu em se responsabilizar em recolher todos os produtos com defeito e oferecer atendimento médico gratuito aos consumidores atingidos pelos problemas e quais quer medidas extras necessárias deixando disponível seus contatos para maiores esclarecimentos perante seus clientes.

Porém a Anvisa no dia 18 de Março por medida de segurança enviou a vigilância sanitária até a fábrica e em seguida determina a suspensão da fabricação, venda e circulação de todos os lotes dos alimentos com soja da marca AdeS produzidos na fábrica da cidade de Pouso Alegre com validade para todo o Brasil. Durante essas determinações da Anvisa a AdeS se mostrou sempre como responsável e disponível a colaborar com a solução dos problemas publicando em sua página oficial e no Facebook recados aos consumidores esclarecendo as atitudes tomadas pelas Anvisa e pela AdeS procurando passar a imagem de ser uma organização transparente e responsável.

“Conjunto de associações imediatas de um indivíduo em resposta a um sinal ou mensagens de uma Organização. Interação entre o conjunto de crenças, ideias, sentimentos e impressões sobre uma Organização num determinado momento” (Cornelissen, 2008).

Mesmo a AdeS realizando esses pequenos esforços, nada foi suficiente para seus *stakeholders* que buscavam nas redes sociais cada vez mais fazer críticas e piadas da situação como também desesperados, desorientados e cheios de dúvidas, postando a todo momento nos perfis da AdeS e da Unilever no Twitter e Facebook levando o nome da AdeS aos *Trending Topics* do Twitter durante dois dias seguidos. Neste período a página oficial da AdeS possuía 1,3 milhões de seguidores.

Como foi possível notar existiam vários tipos de Stakeholders perante o issue analisado no nosso estudo e foram percebidos os 4 tipos os problemáticos, os antagonistas, os de baixa prioridade e os apoiantes, porém a organização não soube utilizar as estratégias comunicativas e se posicionou a ignorar todos, não respondendo a nenhuma mensagem. As publicações realizadas pelos consumidores eram variadas desde mães desesperadas por terem comprado produtos e não saberem se estão fazendo mal aos seus filhos, pessoas se posicionando de forma agressiva contra a marca, promessas de nunca mais comprar nenhum produto da marca, revolta por não receberem respostas as suas dúvidas por meio virtual, indignação por não terem

mais o produto no mercado disponível para compra, atendimento pelo telefone que não satisfazia suas necessidades etc.



Ilustração 1: Comentários dos internautas sobre o acidente do suco de soja sabor maçã AdeS na página oficial da marca no Facebook. Fonte: <http://www.kellynagaoka.com/gerenciamento-de-cri-se-da-ades-brasil/>

Alguns poucos consumidores e ex-funcionários se posicionavam de forma a defender a marca relatando que aquele erro é pontual e que pode acontecer a qualquer empresa. Alguns internautas criaram várias charges, vídeos e imagens cômicas com a temática voltada para a crise da AdeS e acabaram por serem bastante compartilhadas pelas redes sociais divulgando ainda mais a crise da marca. Seguem algumas imagens compartilhadas por internautas nas redes sociais.





Ilustração 2: Charges satirizando o momento de crise da marca AdeS veiculados nas redes sociais

Enquanto os consumidores internautas esperavam mais esclarecimentos e posicionamentos da marca AdeS, a empresa publica apenas três postagens no Facebook essas são apresentadas logo abaixo:

COMUNICADO IMPORTANTE

Pessoal,

Queremos comunicar a vocês em primeira mão um problema que infelizmente foi detectado em um de nossos lotes.

Cerca de 96 unidades do produto AdeS Maçã 1,5l (lote AGB 25, fabricado em 25/02/2013, com validade até 22/12/2013) estão inapropriadas para consumo. Os produtos desse lote foram distribuídos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

Nessas unidades, foi identificada uma alteração no seu conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou em embalagens contendo solução de limpeza.

O consumo do produto nessas condições pode causar queimadura.

A falha identificada já foi solucionada, os produtos existentes na empresa foram retidos e os ainda presentes nos pontos de venda já estão sendo recolhidos.

Mesmo assim, pedimos que vocês verifiquem se o produto que têm em casa faz parte do lote mencionado. Se for esse o caso, não consumam e entrem em contato conosco gratuitamente pelo SAC no 0800 707 0044, das 8h às 20h, ou pelosac@ades.com.br

Os produtos AdeS não correspondentes a esse lote encontram-se em perfeitas condições para consumo.

Reforçamos nosso compromisso com nossos consumidores e os rigorosos controles de qualidade.




Ilustração 3: Primeira publicação da Unilever no Facebook alertando os consumidores sobre os problemas ocorridos. Fonte: <http://www.kellynagaoka.com/gerenciamento-de-crise-da-ades-brasil/>

COMUNICADO UNILEVER BRASIL

No dia 19.3.13, a Unilever reuniu-se com a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon/MJ), Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), e a ANVISA para, dar seguimento ao processo de colaboração com as autoridades e prestar esclarecimentos adicionais sobre o problema de qualidade em 96 unidades do produto AdeS, sabor maçã, de 1,5 litro, produzidas em 25 de fevereiro (Lote AGB25). Na reunião, a Unilever explicou às autoridades que 36 dessas unidades já haviam sido recolhidas até ontem (19.3.13). Na data de hoje (20.3.13), outras dez unidades foram localizadas, totalizando 46 unidades até o momento. A comunicação pública e a retirada desse produto do mercado são uma mostra de transparência e responsabilidade da Unilever para com seus consumidores e com o público em geral. Seguiremos colaborando com as autoridades, fornecendo toda a informação necessária para a análise detalhada do caso.

DÚVIDAS FREQUENTES

- 1. Quantos produtos tiveram problema de qualidade?**
O problema de qualidade se restringe a 96 unidades do sabor Maçã 1,5L - Lote AGB25.
- 2. A ANVISA suspendeu todos os produtos AdeS?**
Não. Somente os lotes identificados com "AG" (mesma linha de produção do lote AGB25) foram suspensos preventivamente pela Resolução 1005 da ANVISA.
- 3. Que produtos AdeS estão liberados para a venda e consumo?**
Todo produto AdeS não identificado com as letras AG, de qualquer sabor ou tamanho, está liberado para venda e consumo.
AdeS 200ml está completamente liberado para consumo.
- 4. Como posso identificar o meu lote?**

■ Onde olhar?
No topo da caixa do produto, você encontra o número do lote de fabricação. Foram suspensos os lotes que iniciam com "AG".
- 5. O que devo fazer se eu possuir um produto do lote AGB25 em meu poder?**
Entre em contato gratuito com o SAC através do telefone 0800 707 0044 ou envie um e-mail para sac@ades.com.br

Ilustração 4: Segunda publicação da Unilever no Facebook alertando os consumidores sobre os problemas ocorridos. Fonte: <https://www.facebook.com/notes/ades-brasil/comunicado-de-200313/580350071983022>

Pessoal, pedimos a todos que leiam atentamente nosso comunicado:

COMUNICADO Unilever Brasil

Na data de hoje, 18.3.13, a ANVISA publicou a Resolução RE 1005, em que decidiu de forma preventiva suspender a produção de novas unidades de ADES na linha TBA3G, uma das 11 linhas de fabricação de ADES. A ANVISA também suspendeu a distribuição, comercialização e consumo de todos os lotes fabricados nesta linha TBA3G, identificados com as iniciais AG.

A Unilever informa que:

- (i) o problema de qualidade, já informado ao público em 13.3.13, limita-se a 96 unidades de Ades sabor maçã, 1,5 litros, lote AGB25, produzidas na linha TBA3G na fábrica de Pouso Alegre;
- (ii) desde o dia 13.3.13, nenhum produto fabricado na linha TBA3G foi distribuído ao mercado. A linha encontra-se inativa;
- (iii) já identificou a causa do problema de qualidade e implementou as medidas corretivas correspondentes;
- (iv) já iniciou o cumprimento das determinações da ANVISA publicadas no dia de hoje, incluindo a retirada do mercado das unidades produzidas na linha TBA3G;
- (v) está colaborando com a ANVISA com o fornecimento de todas as informações necessárias para a revogação da interdição cautelar que possibilitará o retorno da fabricação na linha TBA3G, bem como a liberação para a distribuição, comercialização e consumo dos lotes de ADES com iniciais AG (exceto AGB25);
- (vi) todos os demais produtos ADES não correspondentes aos lotes com iniciais AG permanecerão no mercado, encontrando-se em perfeitas condições para consumo.

Estamos seguros de que nossa plena colaboração com as autoridades pertinentes resultará em uma rápida solução para o benefício do consumidor.

Unilever Brasil

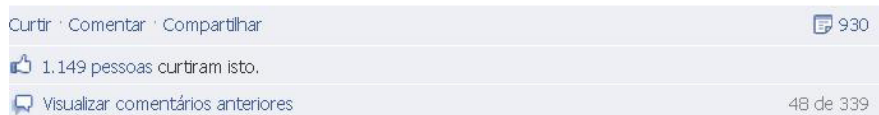


Ilustração 5: Terceira publicação da Unilever no Facebook alertando os consumidores sobre os problemas ocorridos. Fonte: <http://www.kellynagaoka.com/gerenciamento-de-cri-se-da-ades-brasil/>

A demora para a publicação do primeiro alerta aos consumidores e a publicação das três postagens na rede social Facebook e no site da marca, deixou espaços para que os meios de comunicação preenchessem publicando em grande quantidade matérias relacionadas a crise da marca AdeS; propagando assim o problema e assumindo o papel de esclarecer os consumidores sobre o que estava acontecendo, da forma que a mídia achava correta.

A marca AdeS em nenhum momento apareceu para realizar um pronunciamento oficial esclarecedor sobre o caso nos meios de comunicação de massa, deixando espaço suficiente para que os meios de comunicação se apossassem da situação e realizarem qualquer tipo de especulação, ataque a marca e transmitir para os seus consumidores podendo assim prejudicar ainda mais a imagem gerando mais insegurança para os consumidores e investidores.

A AdeS procurou ter um posicionamento neutro, posição tal que não caberia para um caso com uma magnitude tão grande ao ponto de afetar a opinião de seus diversos stakeholders por muito tempo manchando sua imagem e afetando a sua reputação.

A responsabilidade social tem que ser levada em consideração, e a obtenção de lucros não podem ser os principais objetivos em uma organização. Os *stakeholders* transmitem a todo o momento feedbacks que devem ser ouvidos e levados em consideração principalmente nos momentos de crise. Devido à longa e boa reputação da organização Unilever durante sua existência, provavelmente a crise não cause danos profundos e eternos levando muitos consumidores a voltarem a comprar seus produtos ignorando o fato ocorrido ou aceitando com um acidente aceitável.

CONCLUSÃO

Com esse caso podemos perceber que mesmo sendo uma marca de grande porte pertencente a uma respeitada organização mundialmente conhecida, ainda não está totalmente preparada para enfrentar um gerenciamento de crise nos tempos atuais em que o consumidor também tem o poder da informação, de criar conteúdo e de descentralizar o poder que antes era só da organização e agora o consumidor tem o poder sobre a organização.

As organizações mais do que nunca têm que estar preparadas antecipadamente para as crises eminentes pensando antecipadamente nos planos e atitudes a serem tomadas quando os problemas surgirem. Também devem entender que os seus stakeholders são compostos por pessoas e essas têm vidas, pensamentos e emoções e devem ser em levadas em consideração e serem respeitadas devem ter responsabilidade social, pois sem os consumidores a organização pode caminhar para seu fim e não existirá o tão perseguido lucro pois ele só não é tudo em uma organização. “Uma Organização que viola as expectativas que sobre ela são depositadas e não reforça, continuamente, junto dos seus stakeholders, as bases objetivas sobre as quais está construída a sua legitimidade, arrisca-se a colocar em causa a sua sobrevivência”. *In Crises de ameaças a Oportunidades*.

A AdeS não demonstrou preocupação suficiente com o consumidor quando buscou uma posicionamento minimalista, respondendo apenas as obrigações da ANVISA de retirar os produtos das lojas e de publicar nas redes sociais um comunicado com informações básicas sem emoção.

A organização poderia ter aproveitado o momento de crise e inicialmente declarar sua culpa e em seguida mostrar preocupação com o consumidor publicando nos meios de comunicação de massa sua preocupação e atenção com o consumidor, e mostrando para eles que esse problema é pontual e que foi um acidente que eles sempre poderiam continuar a confiar na marca. Mostrar os fatos de forma clara e verdadeira poderia acabar com os boatos virtuais e da imprensa.

O que ficou para o consumidor na realidade foi a incerteza que isso não vá novamente acontecer e para as pessoas que até agora estão sem saber informações mais aprofundadas e ainda estão em dúvida sobre a confiabilidade da marca a escolha de nunca mais comprar nada daquela marca, pois a organização ao invés de acalmar o consumidor ela buscou sumir e esperar a poeira baixar, quando na verdade existia um incêndio a ser apagado fazendo com que a crise ficasse cada vez maior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Principia.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications.
- C. F. H. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Sciences Quarterly*.
- Cunha, M. P.; Cabral-Cardoso, C.; Cunha, R. C. & Rego, A. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. RH Editores.
- Drucker, P. F. (2009). *O essencial de Drucker – Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*. Actual editora.
- Kunsch, M. M.K. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus Editorial.
- Lampreia, J. M. (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Texto Editores.
- Scott, M. D. (2008). *As Novas regras de Marketing e Relações Públicas*. Porto Editora.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- Ades some das prateleiras sos supermercados após escândalo de contaminação*. Disponível em <http://extra.globo.com/noticias/economia/ades-some-das-prateleiras-dos-supermercados-apos-escandalo-sobre-contaminacao-7901272.html>. Acesso em 02.01.2014.
- Vilã de 'Salve Jorge' e Ades viram piada na Internet*. Disponível em <http://odia.ig.com.br/portal/diversaoetv/vil%C3%A3-de-salve-jorge-e-ades-viram-piada-na-internet-1.562411>. Acesso em 02.01.2014.
- Ades diz adeus*. Disponível em http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/115231_ADES+DIZ+ADEUS. Acesso em 02.01.2014.
- Impacto do caso Ades na Unilever será temporário*. Disponível em <http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/nprint/129954.html>. Acesso em 02.01.2014.
- Gerenciamento de crise da Ades Brasil*. <http://www.kellynagaoka.com/gerenciamento-de-crise-da-ades-brasil/>. (última consulta a 02/01/2014).
- Jovem diz que teve boca queimada ao consumir Ades*. Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,jovem-diz-que-teve-boca-queimada-ao-consumir-ades,1010693,0.htm>. Acesso em 02.01.2014.
- O caso Ades e a Gestão de Crise de Imagem*. Disponível em <http://www.terciostrutzel.com.br/o-caso-ades-e-a-gestao-de-crise-de-imagem/>. Acesso em 02.01.2014.
- ADES. De novo*. Disponível em <http://marktcorporativo.blogspot.pt/2013/03/ades-de-novo.html>. Acesso em 02.01.2014.
- Unilever Brasil*. Disponível em www.unilever.com.br. Acesso em 02.01.2014.
- Sucos AdeS*. Disponível em www.ades.com.br. Acesso em 02.01.2014.

A experiência sensorial na comunicação de marcas: o caso de Me by Meliá

SUSANA WICHELS

susanaw@sapo.pt
Universidade de Coimbra

Resumo

Este trabalho pretende abordar um aspeto específico da comunicação turística, em concreto o modelo de comunicação e o marketing experiencial. Está estruturado em três partes: iniciamos com uma abordagem teórica relacionando o turismo e as experiências, posteriormente analisamos a comunicação e marketing experiencial através da obra selecionada de Bernd Schmitt e finalmente, ilustramos com um estudo de caso de comunicação turística: a cadeia de hotéis-experiência, ME by Meliá, onde se aprecia a importância e o significado da experiência sensorial e dos sentimentos estéticos na comunicação com o cliente.

Entendendo o turismo como um fenómeno sociológico que corresponde à satisfação de necessidades de evasão, emoção, crescimento pessoal ou reconhecimento social (Ponterio, 1991) a comunicação turística deve definir estratégias assentes em modelos estratégicos experienciais (Schmitt, 1999) e fornecer experiências que satisfaçam as necessidades e o desejo dos clientes. Os estudos em que baseamos esta comunicação (Gentile *et al*, 2007; Schmitt *et al*, 2013; Schmitt, Rogers e Vrotsos, 2003; entre outros) sugerem que a comunicação experiencial é a que tem demonstrado melhores resultados como fenómeno persuasor do consumidor e que está por detrás da aura de produtos e serviços líderes de venda em mercados desenvolvidos.

Palavras-Chave: Experiências; comunicação experiencial; experiências turísticas; Bernd Schmitt

TURISMO E EXPERIÊNCIAS

O conceito do turismo evoluiu com os séculos e apresenta-se hoje como uma nova necessidade social de libertação, um meio de realização pessoal e de desenvolvimento da personalidade humana. As férias constituem o novo ideal sociológico porque ajudam o homem a superar o estado de alienação ocasionado pelo trabalho e pela vida social. O atual ritmo de vida provoca estados de ansiedade e a sociedade responde procurando atividades de fuga e fruição, longe da rotina diária e profissional. O processo de autoconhecimento passa hoje também por conhecer o mundo em que vivemos (Ponterio, 1991: 22). John Urry em “Tourist Gaze” (1993) define o turismo como um paradigma que resulta da divisão entre o ordinário e o quotidiano, por oposição ao anti-quotidiano, o extraordinário.

“Fazer” turismo converteu-se, nos países desenvolvidos, na primeira atividade para satisfazer a necessidade de evasão. Ao aumentarem as possibilidades económicas e disponibilidade de tempo livre, a sociedade atual permitiu-se desenvolver uma vida satisfatória e cómoda, valorizando-se, todas aquelas experiências que oferecem diversão, segurança e entretenimento. Neste contexto hedonista, Chamizo (2003)

sugere que o consumidor turístico escolhe os produtos turísticos que oferecem o menor risco, já que procura uma experiência com satisfação plena.

O conceito das experiências emerge na maioria das definições de produto turístico (Urry, 1993; Middleton, 1994; Cabarco Novás, 2006). É uma combinação de elementos tangíveis e *experiências* intangíveis, desenhada para satisfazer as necessidades ou o desejo do indivíduo, realizada num destino, percebida como uma *experiência* e disponível em troca de um preço (Middleton, 1994).

Cabarco Novás (2006) entende que na esfera dos serviços turísticos tudo está relacionado com a comunicação e esta, por sua vez, tem como objetivo transmitir constantemente mensagens que influenciem a percepção dos públicos. Comunicar um produto turístico é comunicar uma promessa (Kotler *et al.*, 2008;) Durante a fase da compra, o público destinatário percebe uma série de riscos derivado do caráter intangível do produto turístico. A impossibilidade de poder apreciar com os sentidos impede uma avaliação objetiva da qualidade do produto antes de adquiri-lo. O serviço não existe até ao instante do consumo e até esse momento o cliente não saberá se o que adquiriu corresponde à realidade esperada e à promessa comunicada (Kotler *et al.*, 2008; Buhalis, 2003; Lumsdon, 1997).

Igualmente, a maioria dos produtos turísticos são pagos antes de serem desfrutados, o que aumenta o stress do cliente em relação ao cumprimento ou não das características anunciadas. Para diminuir os riscos abrangidos na compra dos serviços turísticos e o *gap* entre expectativa e realidade, defendem Kotler *et al.* (2008), que as estratégias de comunicação devem estar pensadas de forma a tornar tangível ao máximo o serviço, aproximando-o ao consumidor e acessível aos sentidos. Por isso um hotel deve facilitar peças de comunicação (folhetos, web, vídeos, apresentações) com textos e fotografias ilustrativas das diferentes áreas, dos restaurantes e dos pratos que aí se oferecem, mostrar pessoas relaxadas a desfrutar das piscinas e spas, crianças felizes no *kidsclub* e casais enamorados a celebrar com um copo de champanhe à luz do luar, entre outros estereótipos facilitadores da comunicação. Em suma, criar narrativas que transmitam não só as características utilitárias, mas especialmente as promessas emocionais.

Torna-se portanto necessário, através da comunicação, materializar os serviços turísticos, através de folhetos, vídeos promocionais, tours virtuais, páginas web, stand em feiras com cenários paradisíacos, *publirreportagens* em meios de comunicação, em definitivo, em todos aqueles suportes e meios que permitam reduzir a intangibilidade, transmitir emoções e sugerir experiências (Buhalis, 2003).

O conceito da comunicação turística não se resume à promoção de um destino, engloba também os processos de sedução de um turista, as trocas culturais e rituais entre visitante e anfitrião, as narrativas turísticas sobre as quais se constroem as identidades das gentes, lugares e marcas. Apresenta-se como um processo de representação e de construção de identidades socioculturais. Pode ser encarada do ponto de vista semiótico, se analisarmos o discurso turístico, seja ele textual, pictórico, signos, símbolos, as intenções que o suportam e os diferentes significados descodificados por turistas, locais e outros atores turísticos.

A comunicação em turismo é complexa, omnipresente, bidireccional, simétrica e absolutamente necessária para criar, manter ou corrigir a imagem de um destino, empresa ou marca, fidelizar turistas, despertar o interesse, influenciar o processo de escolha e manter viva a recordação das experiências vividas de forma a provocar a recomendação e a volta.

Baider *et al.* (2004) propõem um olhar sobre a comunicação turística desde a perspectiva discursiva, social e cultural. O discurso e a linguagem contribuem para a experiência e a performance e ao motivar ações ou inações, desenvolvem relações sociais. Mas quer o discurso, quer o turismo são produtos das relações sociais e é necessário explorar e compreender como é que os significados são construídos e utilizados durante a experiência humana, e que inclui as experiências turísticas.

COMUNICAÇÃO E MARKETING EXPERIENCIAL

Em *Experiential Marketing* (1999) Bernd Schmitt sugere que a comunicação e o marketing experiencial se encontram em todo o lado, em várias indústrias e mercados (de consumo, serviços, tecnologia e industrial). São várias as organizações que utilizam a comunicação experiencial para desenvolver novos produtos, comunicar com os seus clientes, aumentar as relações comerciais, selecionar parceiros de negócio, desenhar ambientes de consumo *offline* e *online*.

O conceito de experiência é entendido como o conjunto de perceções, sentimentos e pensamentos experienciados pelo consumidor quando exposto a marcas, produtos ou atividades de consumo, bem como as memórias dessas próprias experiências (Schmitt, 2010: 60).

No entanto, um dos primeiros trabalhos que relaciona o marketing e a comunicação com as experiências é o artigo de Holbrook e Hirschman (1982) *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*. Os autores sugerem que a perspectiva experiencial tem um espírito fenomenológico e o consumo é um estado subjetivo da consciência. Em contraste com a perspectiva do processamento de informação, que ressalta a dimensão utilitária e funcional do produto ou serviço e estimula processos conscientes, a perspectiva experiencial proposta por Holbrook e Hirschman enfatiza o significado simbólico, estimula os processos subconscientes e trabalha com sinais não verbais. Na perspectiva experiencial do consumo, o afeto joga um papel importante, não só como estímulo de atitudes mas também de excitação emocional incluindo diversos estados emocionais (amor, ódio, desejo, ansiedade, felicidade, tédio, orgulho, dor, luxúria ou culpa).

Questiona-se assim as orientações tradicionais do marketing centradas no produto e nos seus componentes utilitários, apontando os benefícios do marketing e comunicação experienciais. Parece-nos adequado esta perspectiva já que nem sempre os indivíduos fazem escolhas racionais e muitas vezes são influenciados pelas emoções.

A comunicação experiencial engloba qualquer forma de atividade orientada ao cliente ou que com ele estabelece uma relação. As experiências podem ser evocadas por produtos, formas de embalagem, campanhas de comunicação, interações no

ponto de venda, relações comerciais, eventos e outras atividades similares, *offline* ou *online*. Alguns autores, no entanto, entendem a comunicação e o marketing experiencial, ou as experiências de consumidores de forma mais circunscrita e aplicam o conceito apenas às interações, relações ou certos eventos contextualizados. Por exemplo, Lasalle e Britton (2002: 30) entendem a comunicação experiencial como o conjunto das interações entre o consumidor e um produto ou a marca e que conduz a uma reação. Kishka (2003) propõe o entendimento da gestão de experiências como uma abordagem sistemática para medir e gerir o feedback enviado pelo consumidor.

O VALOR EXPERIENCIAL

O valor não reside só nos produtos e serviços e nos seus atributos, mas também na experiência, sentimentos e emoções oferecidas por esses objetos de consumo. Schmitt (2010) postula que os indivíduos esperam que um produto ou serviço tenha um valor utilitário que se consumará durante o ato de consumo, sendo que o seu valor experiencial ou hedonístico, se cumprirá durante o usufruto, e incluso antes e depois.

Levando esta linha de pensamento ao mundo hoteleiro, se o valor utilitário de uma estadia num hotel de cidade, é dormir confortavelmente numa cama limpa e assear-se num quarto de banho, o valor experiencial pode estar relacionado com o significado que tem para o indivíduo alojar-se nesse determinado hotel (prestígio, posição social). Pode residir numa experiência pré-consumo: o indivíduo alegra-se porque vai ficar alojado nesse hotel e poderá descansar, pois não terá que viajar essa noite. A natureza da experiência pode ser múltipla, já que se pode ter uma ou várias experiências durante a estadia: sentir-se confortável, mimado, seguro, desfrutar de bem-estar no spa ou de excelente gastronomia durante o jantar. O valor experiencial pode estender-se a experiências pós-consumo como por exemplo, a vontade de voltar, sentimentos positivos e consequente fidelização com a marca, ou estar presente na construção de narrativas de pós-experiência como o relatar de histórias e mostrar fotografias das instalações à família e amigos, entre outras.

Em *Experiential Marketing* e claramente influenciado pelo trabalho de John Dewey (1925), Schmitt propõe cinco tipos de perspetivas de marketing experiencial ou módulos estratégicos experienciais:

- Perceber -*sense*-
- Sentir -*feel*-
- Pensar -*think*-
- Atuar -*act*-
- Relacionar -*relate*-

O “*Sense Marketing*” apela aos sentidos sensoriais dos consumidores (visão, audição, toque, paladar e olfato). O *Feel Marketing* apela às emoções e sentimentos interiores, variando desde uma leve sensação positiva em relação à marca (por exemplo a relação com uma marca de bolachas), até a emoções fortes e que produzem sensações de felicidade, orgulho e reconhecimento social (por exemplo, a relação de

alguns consumidores com Harley Davidson ou Mercedes). O “*Think Marketing*” evoca o lado racional e envolve os consumidores em experiências cognitivas que desafiam o lado criativo e a capacidade de resolver problemas do consumidor. O “*Act Marketing*” estimula comportamentos físicos, estilos de vida e interações. Finalmente, o “*Relate Marketing*” desenvolve experiências que estimulam os desejos do consumidor em participar ou de pertencer a um determinado contexto social, de uma subcultura ou de uma comunidade.

Gentile *et al.* (2007) distinguem seis componentes experienciais: sensorial, emocional, cognitiva, pragmática, estilo de vida e relacional. Segundo esta abordagem, a dimensão sensorial, inclui as experiências que estimulam sensações de prazer, excitação, satisfação ou o sentido de beleza/estética. A dimensão emocional abarca as experiências relacionadas com sentimentos, humores, emoções que criam uma relação afectiva com o produto/serviço, marca ou empresa. A dimensão cognitiva inclui as experiências relacionadas com os processos racionais e conscientes que estimulam a criatividade e a perspicácia do consumidor. A dimensão pragmática abrange as experiências relacionadas com o lado prático ou utilitário do produto. A dimensão estilo de vida compreende as experiências que afirmam valores e crenças pessoais. Já a dimensão relacional inclui as experiências que emergem de contextos sociais e que ocorrem durante o consumo coletivo ou inseridas numa comunidade real ou imaginária e que reforçam a identidade social do consumidor.

Depois da investigação de várias marcas, Gentile *et al.* (2007) concluem que as experiências positivas são complexas e envolvem mais do que uma componente. Através de uma análise interpretativa, revelaram que certos produtos e marcas têm uma estratégia de comunicação e marketing que combina estes diferentes componentes e é precisamente dessa combinação que resulta a experiência singular e complexa, a aura do produto. Segundo os autores estas componentes experienciais não se ativam de forma independente, mas sim coexistem, inter-relacionam-se ou sobrepõem-se. Pensamos que este o estudo de Gentile *et al.* contribui com questões interessantes para a compreensão da natureza interativa, complexa e quase holística das experiências.

Verificamos que as marcas e produtos de êxito utilizam na sua estratégia de comunicação atributos experienciais, através de linguagem e imagens criativas e sedutoras e com características experienciais: “*a plataforma comunicativa experiencial*” proposta por Schmitt (2010: 89). Esta plataforma é multidimensional, multissensorial e altamente dinâmica. Ao pensar um serviço ou produto usando a plataforma experiencial, está-se a realizar um posicionamento experiencial que deve ser complementado com um estratégia de comunicação e marketing experiencial e incluída num contexto sensorial *offline* e *online*.

Em *Functional and experiential routes to persuasion* (2013) Schmitt *et al.* analisam 256 anúncios de televisão de 23 países diferentes para estudar a importância das técnicas de marketing de comunicação experiencial na persuasão dos consumidores. O estudo detetou um padrão de uso de dois modelos para a persuasão do

consumidor: o funcional e o experiencial. O modelo funcional enfatiza as características e os benefícios dos produtos e serviços, enquanto que o experiencial evoca sentimentos, sensações e a imaginação. Constataram também, que em mercados maduros e desenvolvidos (Europa e América do Norte), se utiliza de forma mais frequente o modelo experiencial, enquanto que em mercados emergentes ou em vias de desenvolvimento (Ásia, por exemplo), funciona melhor o modelo funcional como via de persuasão do consumidor.

Talvez pelo desenvolvimento e maturação dos mercados de consumo europeus e norte-americano, verifica-se uma mudança na comunicação publicitária, que passou de funcional a experiencial (Schmitt, 1999; Schmitt, Rogers & Vrotsos, 2003). Uma possível explicação para esta mudança será porque em mercados desenvolvidos, os consumidores têm a maioria das necessidades básicas asseguradas e estão portanto mais preocupados em satisfazer necessidades de mais alto valor (estética, reconhecimento social, orgulho e auto-expressão). Uma outra hipótese apresentada por Schmitt (2013) é que o modelo experiencial - com mensagens que estimulam as sensações - é o que melhor descreve o modelo de comunicação de persuasão publicitário em mercados desenvolvidos.

Por isso, embora a maioria dos produtos líderes de vendas, desde Ipad aos Mini Cooper, apresentem um design inovador e a promessa de uma performance ótima, segundo Schmitt (2010: 56) esta dimensão utilitária não explica *per se*, o seu êxito de vendas, a identificação e a lealdade dos consumidores com a marca. O que estes produtos estrela têm em comum é a forma como são comunicados: mensagens que apelam às emoções, sentimentos, afetos, curiosidade e apresentam o produto como uma forma de expressão do consumidor, deixando em segundo plano, as características utilitárias, racionais, cognitivas. Constatamos que este tipo de marketing e comunicação experiencial está a ser utilizado atualmente em várias indústrias e setores de consumo, desde companhias aéreas, comércio ao retalho, eletrónica, serviços financeiros, e em especial no setor turístico.

ESTUDO DE CASO: ME BY MELIÁ

Meliá Hotels International é um grupo hoteleiro espanhol que conta com mais de 350 hotéis em 35 países e cerca de 35.000 empregados. O portfólio de marcas está diferenciado, de forma a oferecer produtos turísticos a vários segmentos e tipologias de consumidores. Entre as marcas de luxo encontramos as “Gran Meliá”, “Paradisus” e “ME by Meliá”. Escolhemos “ME by Meliá” como estudo de caso exemplificativo do uso de comunicação de experiências, porque surge como um conceito hoteleiro com características diferenciadoras baseadas nas sensações. Encontramos este conceito não só na comunicação externa do produto, mas também nos serviços prestados e na comunicação interna, entendendo esta dimensão como abrangente da arquitetura, decoração e design pensado para produzir estímulos sensoriais. Descrevem-se como uma marca de hotéis com “*personalidade, baseados no conceito de experiências e localizados tanto em destinos urbanos como em resorts em vários pontos do planeta*”.

A conceção do produto turístico é encarada como um todo holístico. Nos diferentes canais e peças de comunicação analisadas, tanto *online* como *offline*, diferenciam os seus produtos e serviços fornecendo experiências de consumo gratificantes e memoráveis aos consumidores. Tanto na sua web, folhetos ou vídeos promocionais, distanciam-se claramente da dimensão utilitária e quase centram-se exclusivamente na dimensão experiencial. Prometem ser “*mais do que um lugar onde alojar-se é um lugar onde estar. Bem-vindo a uma experiência que vai muito mais além de uma simples estadia*”.

Consideramos que esta marca apresenta uma visão de hotelaria experiencial, posicionando-se experiencialmente, tal e como sugere o trabalho de Schmitt.

ME seduce la mentalidad abierta con arte, diseño, música y arte culinario. Una impresión, un momento, una sensación a la vez. Provocativo. Cautivador. ME extrae lo mejor de cada uno.
(retirado página Web ME: <http://www.me-by-melia.com>)

Em todos os hotéis *ME*, a arquitetura exterior e interior aposta num desenho de vanguarda. Os serviços são concebidos para estimular os sentidos e oferecer experiências de consumo únicas: oferta gastronómica sibarita, a última tecnologia, aromaterapia, cromoterapia, música, entre outros. O serviço é personalizado e construído sobre quatro atributos estratégicos: recorda, experimenta, energia e desafia e que relacionamos com os modelos estratégicos experienciais de Schmitt (1999):

RecuerdaME, ExperimentaME, EnergizaME y DesafíaME, la perfecta combinación para crear la atmósfera que estimula los sentidos y conecta con el ritmo de vida de cada uno, con el AURA de cada cliente, que constituye la esencia del hotel.
(Dossier de Imprensa de Me By Meliá: 2013)

As diferentes peças de comunicação analisadas tanto *online* e *offline*, externas e internas, sugerem que os hotéis foram concebidos para indivíduos que procuram não só a qualidade, mas sim experiências individualizadas, vibrantes, num ambiente cosmopolita que seja reflexo das suas necessidades profissionais e desejos pessoais: “*o ME é o hotel do indivíduo*”.

Para além disso, incluíram um novo departamento o “*Aura Experience Departement*” cuja função é criar estímulos, eventos e experiências nos hotéis, através de aromas, cores e sabores de forma a oferecer sensações de consumo memoráveis.

Verificamos que a estratégia de comunicação externa e interna de *Me* se distancia dos aspetos funcionais e das referências utilitárias, centrando-se nos aspetos experienciais através de conceitos verbais e imagéticos que ressaltam o valor sensorial e emocional do produto. As campanhas evocam intencionalmente sentimentos, emoções, sensações e estilos de vida, pretendendo estimular uma resposta afetiva por parte do consumidor.

Recentemente a marca lançou uma campanha intitulada “*Bem-vindo ao Life-Management by Meliá: a vida é a viagem mais importante*”. As mensagens verbais e imagéticas traduzem os valores atributo da marca e aportam conselhos sobre a felicidade. O que Schmitt (2010) refere a nível teórico como sendo um dos objetivos do marketing e comunicação experiencial: o desenvolvimento não só de produtos

e campanhas experienciais, mas também contribuir para a felicidade humana, está aqui a ser praticado a nível empírico. Um dos componentes desta campanha experiencial é a participação do psicólogo e escritor Mário Alonso Puig que realizou uma série de palestras e workshops sobre a gestão da felicidade nos hotéis da marca em todo o mundo. As palestras estão ainda disponíveis *online*, numa página criada especialmente para acolher a campanha (<http://www.melia-hotels.com/life/#/guru/>). Todas as peças estão imbuídas de conceitos de inteligência emocional, felicidade para estimular experiências positivas e construtivas. Segundo dados fornecidos pela empresa, a campanha teve um excepcional acolhimento por parte do público. A web monográfica “*Life Management by Melia*” teve 38.000 visitas nos primeiros dois meses, conseguiu duplicar os fans de *Facebook* da marca durante o pico da campanha, chegando aos 81.646 fans e a página de *Facebook* foi a segunda página hoteleira mais visitada em Espanha e a 20ª a nível internacional nesse período.

Este é outro exemplo de como *Me* se posiciona experiencialmente. Ao relacionar-se com conceitos de bem-estar, espiritualidade, ativa a plataforma experiencial, passa a ser denominado como “energia para a vida” o que lhe confere um valor sensorial e emocional.

CONCLUSÃO

A comunicação é fundamental para o setor turístico, como facilitador do processo de distribuição e comercialização. Dada a natureza intangível do produto turístico a comunicação e o marketing têm como missão informar não só das características utilitárias do produto, já intuídas pela maioria dos consumidores em mercados desenvolvidos, mas essencialmente das suas características experienciais, despertando um interesse que estimule uma ação: reserva, compra ou consolidação do valor da marca. Mais, uma vez que o Turismo é um fenómeno sociológico que corresponde à satisfação de necessidades de evasão, emoção, crescimento pessoal ou reconhecimento social na sociedade contemporânea, a oferta turística deve ter em conta estas características e definir estratégias de comunicação assentes em modelos estratégicos experienciais e fornecer experiências que satisfaçam as necessidades e o desejo dos clientes. Através do exemplo da estratégia de comunicação de Me by Meliá, podemos ver a aplicação empírica da plataforma experiencial proposta por Schmitt. Ao relacionarem os conceitos de bem-estar, espiritualidade e felicidade, e fazerem uso de conceitos verbais e imagéticos que ressaltam o valor sensorial, posicionam-se de forma emocional e experiencial. Encontrámos no estudo da estratégia de comunicação experiencial de *Me by Meliá* um exemplo de como seduzir o turista, convidá-lo a lugares paradisíacos, a espaços contrários ao seu mundo quotidiano e oferecer-lhe experiências únicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baider, F.; Burguer, M. & Goutsos, D. (2005). *La communication touristique: Approches discursives de l'identité et de l'altérité*. Chipre: L' Harmattan.

- Buhalis, D. (2003). *E-Tourism: Information technology for strategic tourism Management*. Harlow: Financial Times - Prentice Hall – Pearson Education.
- Cabarcos Novás, N. (2006). *Promoción y Venta de Servicios Turísticos: Comercialización de Servicios Turísticos*. Vigo: Ideas Propias.
- Chamizo Sánchez, R. (2003). *Introducción a la Comunicación Turística: El valor de la imagen en la comercialización de productos turísticos*. Málaga: Textos Mínimos, Universidad de Málaga.
- Dewey, J. (1925). *Experience and Nature*. New York, NY: Dover.
- Gentile, C; Spiller, N. & Noci, G. (2007) How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25: 395-410.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Kishka, J. (2003) How to manage the customer experience. *Customer Management Magazine*.
- Kotler, P.; Bowen J. & Makens, J. (2008). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Krippendorf, J. (1987). *The Holidaymakers*. London: Heinemann.
- Lasalle, D. & Britton T.A. (2002). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lumsdon, L. (1997). *Tourism Marketing*. Oxford: International Thomson Business Press – Tourism and Hospitality Management Series.
- Middleton, V. (1994). *Marketing in Travel and Tourism*. Londers: Butterworth
- Ponterio Vitale, S. (1991). *Metodología en el Turismo*. México: Editorial Trillas.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: The Free Press
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. New York: Wiley.
- Schmitt, B. (2007). *Big think strategy: How to leverage bold ideas and leave small thinking behind*. Boston: Harvard Business Press.
- Schmitt, B. (2010). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing*, 5 (2), 55–112
- Schmitt, B., Rogers, D. & Vrotsos, K. (2003). *There's no business that's not show business: Marketing in an experience culture*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall Financial Times.
- Schmitt, B.; Zarantonello, L. & Jedidi, K. (2013). Functional and experiential routes to persuasion: An analysis of advertising in emerging versus developed markets. *International Journal of Research in Marketing*, 30 (1), 46-56.
- Sharpley, R. & Stone, P.R. (2011). *Tourist Experience: Contemporary Perspectives*. London: Routledge Advances in Tourism.
- Urry, J. (1993). *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies*. London: SAGE

A comunicação estratégica na relação universidade e sociedade: uma análise brasileira do projeto “UFABC nas Escolas”

ALESSANDRA DE CASTILHO; MARIELLA BATARRA MIAN; ROBERTO GONDO MACEDO & VANESSA DO CARMO

alessandra.castilho@ufabc.edu.br; mariella.mian@ufabc.edu.br; r.gondomacedo@gmail.com; vanessa.carmo@ufabc.edu.br
UMESP / UFABC; UFABC; Universidade Presbiteriana Mackenzie; USCS / UFABC

Resumo

O artigo aborda a necessidade da universidade brasileira repensar sua forma de comunicação e aproximação da sociedade e criar ações que visem colocar a público seu projeto e se fazer entender como produtora de conhecimento e como espaço público. Como a instituição depende dos recursos da sociedade, este trabalho aborda as universidades como parte da sociedade, compreendendo que é a ela que a comunicação deve se referenciar. Para isso é necessário que se mantenha uma comunicação eficiente entre a universidade e seus públicos para difundir com êxito suas atividades, inserindo-a verdadeiramente na sociedade civil.

Este trabalho apresenta o projeto da Universidade Federal do ABC, “UFABC nas Escolas”, que leva a alunos de escolas públicas informações sobre o que é a UFABC, o que é produzido neste ambiente e como eles podem fazer parte dessa construção de conhecimento. Mais do que uma ação promocional, o projeto “UFABC nas Escolas” fortalece a ideia de aproximar a comunidade da universidade. Foi implantado no ano de 2013 e teve sua proposta em 2014. Pesquisas aplicadas mostram que 46% dos estudantes nunca tinham ouvido falar da UFABC, e 79% demonstraram interesse na Universidade após o contato com o projeto e ao tomar conhecimento das oportunidades ali oferecidas.

Palavras-Chave: Comunicação; educação superior; UFABC nas escolas; sociedade

INTRODUÇÃO

É importante lembrar que o papel das universidades, em especial tratamos aqui das públicas, está relacionado a uma luta antiga pelo acesso à educação pública superior de qualidade. Além disso, se a sociedade contemporânea é cada vez mais caracterizada como a “sociedade do conhecimento”, o papel social das universidades ganha um protagonismo inédito.

Ainda é bastante expressivo o número de jovens sem acesso à educação superior (segundo números do PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE, de 2009, apenas 19% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos tem acesso à universidade), bem como a escassez de vagas nas universidades públicas e o consequente crescimento desproporcional do ensino privado, de qualidade por muitas vezes questionável. Soma-se a isso a necessidade de investir na formação científica e tecnológica visando o tão desejado desenvolvimento do País.

Nenhum conjunto de organizações trabalha tão fortemente a pesquisa como forma de ampliar o conhecimento como as universidades. Isso ocorre, entre outros motivos, por conta do grande apoio das agências de fomento. Portanto os recursos

que subsidiam as pesquisas vêm, direta ou indiretamente, da sociedade e os resultados desses investimentos precisam e devem voltar para ela como prestação de contas sobre a verba investida.

Porém o que se percebe é que boa parte do que acontece na instituição de ensino e sua função quanto produtora de conhecimento para desenvolvimento regional não ultrapassa os muros das universidades e os discursos governamentais. O resultado desse prévio diagnóstico é o evidente prejuízo de imagem institucional das universidades e da compreensão da opinião pública sobre o real papel das instituições públicas de ensino na sociedade.

Neste contexto, o trabalho propõe estudar o caso de uma universidade que foi criada nos últimos anos, uma vez que ela já nasceu em um cenário político e econômico de amplo investimento na educação superior, e que priorizou a inserção de universidades em regiões com características industriais e carentes de instituições voltadas à pesquisa, ou seja, com finalidade direta para o desenvolvimento regional.

AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO NO BRASIL E A EXTENSÃO

Nos últimos anos o Brasil aumentou consideravelmente o número de Instituições de Ensino Superior (IES). De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o número de IES aumentou no Brasil em 268% de 1980 a 2011, totalizando 2.365 estabelecimentos (INEP, 2013 e 2011b).

Segundo o INEP (2011a), vários fatores podem ser atribuídos a essa expansão, a exemplo da demanda por mão de obra mais especializada em função do crescimento econômico alcançado pelo Brasil nos últimos anos e a somatória das políticas públicas de incentivo ao acesso e à permanência na educação superior, como os programas Fies e ProUni, o aumento da oferta de vagas na rede federal e a interiorização de universidades já existentes. É notável o aumento da quantidade de IES no Brasil, vale então enfatizar a importância das IES na sociedade.

Por um lado, a missão e razão de existência das IES estão em produzir e difundir o conhecimento, com objetivos mais ambiciosos do que os propostos para os níveis fundamental e médio. Conforme Silva (2000: 43), esta difusão de conhecimento se organiza em duas etapas: "intramuros", operacionalizada através das atividades realizadas internamente nos ambientes universitários, portanto, principalmente através das ações de ensino, e "extramuros", direcionadas aos grupos que não pertencem aos corpos docente e discente da instituição universitária: portanto, através das ações de extensão.

Por outro lado, a missão pública da educação superior é formar cidadãos profissional e cientificamente competentes, bem como comprometidos com o desenvolvimento social do país. Segundo Arroyo e Rocha (2010), os caminhos que a universidade tem para desenvolver e oferecer uma formação mais completa aos seus estudantes, através da proposição de interlocução entre os saberes e a formação crítica de novos profissionais- os programas de extensão universitária, mostram-se

bastante promissores quando se desenvolvem como atos políticos, isto é, como ações que podem transformar determinada situação social.

Sabe-se, que ainda são poucos os que tem acesso direto aos conhecimentos gerados na universidade pública e que a extensão universitária é uma das ferramentas que auxilia a democratizar o acesso a esses conhecimentos, assim como redimensiona a função social da própria universidade, principalmente se for pública.

Sousa (2000: 31) afirma que a extensão é o instrumento necessário para que o produto Universidade – a pesquisa e o ensino – esteja articulado entre si e possa ser levado o mais próximo possível das aplicações úteis na sociedade e, ainda, que a Universidade deve estar presente na formação do cidadão, dentro e fora de seus muros. A extensão universitária deve funcionar como uma via de duas mãos, em que a Universidade leva conhecimentos e/ou assistência à comunidade e também aprende com o saber dessas comunidades.

No I Encontro De Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, realizado em 1987, foi definido o conceito de extensão, inserido no Plano Nacional de Extensão e utilizado até hoje, que a define como:

“o processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade. A Extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da praxis de um conhecimento acadêmico” (Forproex, 1987).

A política nacional de extensão vem sendo pactuada pelas Instituições de Ensino Superior integrantes do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e está expressa no Plano Nacional de Extensão, publicado em novembro de 1999, o qual define como diretrizes para a extensão: a indissociabilidade com o ensino e a pesquisa, a interdisciplinaridade e a relação bidirecional com a sociedade.

Vale ressaltar que a Universidade Federal do ABC obedece aos princípios da indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como privilegia a difusão do conhecimento para o público em geral e a promoção da educação continuada com atribuições importantes para a sociedade (UFABC, PDI, 2013: 43).

A comunicação é uma das oito áreas temáticas estabelecidas no Plano Nacional de Extensão Universitária como área de atuação de extensão nas universidades públicas brasileiras - ao lado de cultura, direitos humanos, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e trabalho.

Para Kunsh (1992: 10), a comunicação viabiliza o relacionamento entre a universidade e os seus diversos públicos com o objetivo de canalizar as potencialidades da instituição que é deliberada como centro da produção sistematizada de conhecimentos, no sentido da prestação de serviços à comunidade.

Partindo da temática Comunicação, o projeto UFABC nas Escolas nasceu com o objetivo de comunicar a UFABC aos alunos do ensino médio de escolas públicas da região onde a instituição está inserida.

SOBRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

A história da Universidade Federal do ABC não começa no início das suas atividades, tampouco na data de publicação da sua Lei de Criação. A fundação da UFABC foi resultado de décadas de esforços por parte da população.

Foi um sonho acalentado com dose suficiente de utopia a ponto de resolver problemas seculares e complexos que vão desde a baixa qualidade do ensino público fundamental até as dificuldades, por parte dos estratos mais desfavorecidos, de acesso ao ensino público superior de qualidade, cada vez mais distante e tido por muitos como privilégio de poucos (Galatti, 2010: 11).

Porém antes mesmo de surgir a ideia da Universidade Federal “do ABC”, em 1962, o governo federal planejava fundar a Universidade Federal de São Paulo na região do ABC, e para isso formou um Conselho Universitário que definiria as diretrizes da nova instituição.

Presidida pelo professor Marcelo Lindenberg, o conselho trabalhou durante cinco meses na concepção da nova universidade, que em muitos pontos era parecida com a recém criada Universidade de Brasília. No mesmo ano, ao ser nomeado pelos militares após o golpe, o Ministro Gama e Silva extinguiu definitivamente o projeto da universidade no ABC (Castilho, 2008).

Como alternativa ao projeto extinto, Fioravante Zampol, que tinha fundado na década anterior a faculdade de economia, reassume a prefeitura de Santo André e traz consigo um projeto ainda mais ousado, a da fundação de uma Faculdade de Filosofia Ciências e Letras, com profissionais oriundos da USP e de outras instituições renomadas. Foi o início da Fundação Santo André, que começou suas atividades de maneira gratuita, logo em seguida passou a ser paga como um ato simbólico, depois a contribuição passou a ser essencial para a manutenção da instituição, uma vez que a prefeitura contava com verbas cada vez menores.

Foi neste momento, neste contexto e no seio dessa instituição que ganhou força o movimento pela universidade pública do ABC. A ação contou com o apoio e a participação de muitos alunos e professores da instituição. O movimento perde força com o recrudescimento da ditadura, no final dos anos sessenta, mas renasce no final da década de setenta quando, segundo Galati (2010: 16) “no ânimo das inúmeras mobilizações operárias, aos militantes anteriormente citados, somam-se os do setor educacional ligado à APEOESP¹ e retornam a luta pela UABC, Universidade do ABC”.

O movimento, com o apoio e esforço do deputado estadual Professor Luizinho, Luiz Carlos da Silva, na época diretor da APEOESP, conseguiu aprovar na Assembléia Legislativa a Lei Estadual 9.083 de 17 de setembro de 1995 que autorizava o governo a instalar essa quarta universidade estadual. Mesmo com essa vitória, o governo da época e seus sucessores, não priorizaram este projeto em suas gestões.

Passou-se então a pensar em uma nova universidade federal na região, como alternativa às dificuldades encontradas para a criação da quarta universidade estadual. Era bastante claro que as vagas públicas no Estado de São Paulo (unidade

¹ Associação dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo.

mais populosa e importante economicamente), especialmente as federais, eram bastante escassas se comparadas aos demais estados. Porém os esforços do deputado, agora com a ajuda do prefeito de Santo André na época, Celso Daniel e de outros parlamentares junto ao governo federal foram inúteis. A situação só muda com a eleição do presidente Lula, conhecido militante da região.

Começa então a ganhar corpo a Universidade que está há sete anos em atividades no Brasil. A UFABC foi um projeto que começou do zero e, portanto, com infinitas possibilidades de construção de um novo modelo de ensino superior. Segundo o site da Universidade (2006), "esse degrau de liberdade permitiu ao comitê encarregado de propor a estrutura desta universidade criar um plano acadêmico completamente novo, livre de amarras internas e de restrições externas".

Apesar de sua Lei de Criação ser datada em 26 de julho de 2005, as atividades acadêmicas da instituição começaram efetivamente em setembro de 2006. No final de 2005 a Universidade estava nomeando seu primeiro reitor, o Professor Hermano Tavares. Fez também concurso para escolha do projeto arquitetônico do campus Santo André. Na mesma época, a prefeitura de Santo André doou o terreno, cedeu os primeiros e provisórios funcionários e as primeiras instalações.

Em seu primeiro processo seletivo, em 2006, muito antes da criação da Lei das Cotas (Lei Federal nº 12.711, de 29 de agosto de 2012), a UFABC já destinava metade das suas vagas para cotas sociais e raciais. Isso porque a Universidade já nasceu com a missão de promover o avanço do conhecimento através de ações de ensino, pesquisa e extensão, tendo como fundamentos básicos a interdisciplinaridade, a excelência e a inclusão social.

O Projeto Pedagógico Institucional (2006: 1) da UFABC enfatiza a importância do aprendizado gerado pela interação entre diversas áreas do conhecimento humano e científico para obter-se uma sociedade mais justa, igualitária, desenvolvida e também tecnológica. Para isso, é indispensável que o ser humano pense em ciência como uma forma prática e eficiente para resolver os complexos problemas que o afligem. No projeto consta:

"A UFABC promove o conhecimento racional primário e, apesar do foco sobre o avanço da ciência e tecnologia - elegendo pesquisas como o instrumento principal para alcançar objetivos -, estimula um sistema educacional que encoraja o corpo discente a fazer suas próprias escolhas, a assumir riscos e aceitar desafios."

Em fevereiro de 2010 iniciou-se um novo ciclo na gestão da Universidade Federal do ABC. Pela primeira vez, desde sua criação, os cargos de Reitor e Vice-Reitor foram ocupados por representantes eleitos, indicados por consulta da qual participaram toda a comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos-administrativos).

Foi também a primeira vez em que pode ser estabelecido um programa de gestão de 4 anos, que considerava além de questões urgentes do cotidiano, o planejamento de longo prazo da instituição de maneira sistemática.

Em maio deste mesmo ano foi criada a Assessoria de Relações Internacionais (ARI) e implantadas políticas de ensino de idiomas na instituição. Em 2012, a

Universidade começou a participar do programa Ciência sem Fronteiras do Governo Federal, que propõe o intercâmbio internacional de docentes, discentes e pesquisadores. Desde então foram enviados, por meio do programa, mais de 400 alunos para diversos países, como Estados Unidos, Grã-Bretanha, Canadá, Alemanha, Portugal, entre outros.

Também em 2012, a UFABC estreitou seu programa de cooperação estrangeira estabelecendo parcerias com a Universitat Autònoma de Barcelona (Espanha), University Alliance Metropolis Ruhr (Alemanha), Shibaura Institute of Technology (Japão), e com a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (Portugal). Foram desenvolvidos programas de formação de grupos de pesquisa, cursos de dupla titulação e programas de intercâmbio para alunos e docentes.

O PROJETO UFABC NAS ESCOLAS

Para entender a importância dessa ação, segundo dados da Pró-Reitoria de Planejamento da UFABC, a Região Metropolitana do Grande ABC comporta uma população de cerca de 2,5 milhões de habitantes e a Universidade Federal do ABC é responsável, sozinha, pela oferta de mais de 80% das vagas (de ensino superior gratuito) disponibilizadas nesta região. A UFABC foi implantada como um projeto regional, que pretende trazer a melhor cultura universitária disponível à essa região, berço da industrialização brasileira no modelo dependente que caracterizou o século XX, a fim de potencializar suas capacitações para operarem no ambiente multipolar e independente do século XXI.

A Universidade Federal do ABC, desde a sua fundação em 2011 adota o sistema de cotas, 50% do total das vagas disponíveis são para alunos oriundos de escolas públicas. Mesmo assim o último levantamento, realizado em 2012 pela Pró Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, com o objetivo de traçar o perfil do aluno mostrou que 41,16% são alunos cotistas (2011- 39,18% e 2010 38,77%). Este dado demonstra que ainda há uma significativa diferença entre as vagas oferecidas e a quantidade preenchida pelos cotistas.

É por esse motivo que o projeto priorizou a divulgação, a aproximação da Universidade, e a inclusão deste público que, apesar do direito adquirido, ainda não usufrui de maneira eficiente o ensino de qualidade que lhes é oferecido.

Vale ressaltar que o projeto UFABC nas Escolas visou expandir uma ação já existente na Universidade, o "UFABC para Todos", que é um evento realizado anualmente com o objetivo de abrir as portas da Instituição para a sociedade, principalmente escolas públicas do ensino médio da região. De acordo com o Comunicare-Balanco da Gestão 2010-2013 (2013: 47) a primeira versão do "UFABC para Todos" ocorreu em 2010. Em 2012, participaram 3500 estudantes do ensino médio em 2013, esse número aumentou para 4.500 estudantes.

Entretanto, a procura durante o decorrer do ano é elevada e muitas escolas não conseguiam estar presentes na data proposta do evento. Dessa forma, para dar

continuidade no UFABC para Todos, expandir o número de escolas e contemplar o maior número de alunos, foi implantado o projeto UFABC nas Escolas.

O objetivo geral do projeto é estreitar relacionamento da Universidade com a comunidade local, em especial, alunos do ensino médio de escolas públicas. E os objetivos específicos eram: divulgar e disseminar o projeto pedagógico da UFABC; contribuir na construção da imagem da UFABC na região do Grande ABC e integrar a comunidade externa à comunidade universitária da UFABC.

Contudo, foi proposto neste projeto uma ação extensionista de comunicação estratégica que levasse informação aos alunos e professores das escolas públicas da região, de forma a democratizar a universidade pública, aproximar a comunidade, divulgar outros projetos da Pró Reitoria de Extensão e estimular o aprendizado dos alunos participantes do projeto.

Para Chauí (2003: 05), a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições. A autora ressalta ainda que a educação no setor de serviços não exclusivos do Estado constitui em uma educação que deixou de ser concebida como um direito e passou a ser considerado um serviço e que deixou de ser considerada um serviço público e passou a ser considerada um serviço que poder ser privado ou privatizado.

A proposta também visou tornar a UFABC um local aberto à visitas monitoradas, permitindo que esta pequena parte da sociedade pudesse acompanhar um pouco do que acontece no dia-a-dia da Universidade, conhecendo seus ambientes, infraestrutura, laboratórios, localização, etc com a finalidade de contribuir para o momento da escolha, pelos alunos, da Universidade e carreira que irão seguir.

Foram contemplados nesse projeto duas linhas de propostas. A primeira, e principal, é a de aproximar os alunos da UFABC dos possíveis discentes, por meio da realização de palestras em escolas e a segunda, é a de receber a visita de escolas públicas (alunos e docentes) na UFABC.

Com isso, foi montado um grupo de alunos da UFABC, três bolsistas e dois voluntários, sendo que, a maioria estudantes de escolas públicas. Eles se dispuseram a ir até as instituições e receber os estudantes na Universidade para uma ação de divulgação da instituição, seu projeto pedagógico, forma de ingresso, bolsas disponíveis etc.

O Plano Nacional de Extensão Universitária parte do princípio que a interação dos universitários com a sociedade, seja para se situarem historicamente, para se identificarem culturalmente e/ou para referenciar sua formação técnica com os problemas que um dia terão de enfrentar, é imprescindível para a formação do profissional cidadão. Nesse sentido, o Plano Nacional de Educação busca assegurar que em todas as Instituições Federais de Ensino Superior, "no mínimo, 10% do total de créditos exigidos para a graduação no ensino superior no País será reservado para a atuação dos alunos em ações extensionistas" (PNE 2000: 45).

A Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI) da UFABC agendava os encontros e o grupo de discentes se deslocava até o local para apresentar a universidade

por meio de uma palestra com uma linguagem compatível com a dos alunos, tirava dúvidas e compartilhava suas experiências. Dessa forma, foi notável que a estratégia de aproximar à linguagem dos estudantes foi de extrema importância, pois os alunos se sentiam mais a vontade para fazer perguntas e considerações, bem como se identificavam e sentiam empatia por eles.

RESULTADOS

No anos de 2013 o projeto contemplou 2031 alunos, todos da rede pública de educação. As pesquisas aplicadas demonstraram que 95% dos estudantes tem interesse em estudar em uma universidade pública. Dentre esses, 42% dos estudantes nunca tinham ouvido falar da UFABC, apesar de morarem na mesma cidade em que a instituição está instalada. Ainda, desses, 68% demonstraram interesse em ingressar na Universidade após o contato com o projeto UFABC NAS ESCOLAS.

Entre os que não sinalizaram interesse em estudar na universidade (32% do total), a maioria (94%) apontou a ausência do curso de sua preferência como justificativa. Por meio dessa pesquisa, foi possível identificar quais são os cursos não oferecidos pela UFABC, com maior demanda entre os estudantes da região. Esses dados foram repassados aos dirigentes da instituição. Por se tratar de uma universidade em plena expansão, essas informações podem subsidiar alguns de seus próximos passos.

A pesquisa também mostrou que o projeto pedagógico da UFABC teve aceitação de 75% dos estudantes, definindo-o como ótimo. Os professores das escolas contempladas no projeto também demonstraram uma reação positiva não somente pelo projeto pedagógico, mas também pelo projeto UFABC nas Escolas. Muitos observaram a importância dos alunos receberem informações sobre universidade pública de outra fonte a não ser eles. Disseram também que o projeto é uma motivação tanto para os alunos quanto para os professores. Outros ainda se interessaram em fazer mestrado e doutorado na instituição.

Neste sentido, pode-se dizer que o projeto atingiu seus objetivos e que foi possível dar alunos em formação pela Universidade a oportunidade de mudar - ainda que uma pequena parte - a realidade e a expectativa dos estudantes de escola pública da região. Isso por meio da mudança social proporcionada aos estudantes do ensino médio, ao dar-lhes o direito à informação sobre o serviço prestado, e a oportunidade de fazer parte deste mundo acadêmico.

REFERÊNCIAS

- Arroyo, D. & Rocha, M. (2010). Meta- Avaliação de uma extensão universitária: Estudo de caso. *Revista Avaliação*, 15, 2 135-161.
- Calderon, A. et al. (2007). *Educação Superior: construindo a extensão universitária nas IES particulares*. São Paulo: Xamã.
- Chaui, M. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, nº24.

- Kunsch, M. M. K. (1992). *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. Edições Loyola.
- Silva, P.B.A. (2000). A dimensão científica da extensão nas relações com ensino e a pesquisa. In R. Aragão; E. Santos Neto & P. B. da Silva, *Tratando da indissociabilidade ensino, pesquisa, extensão*. São Bernardo do Campo: UMESP.
- Sousa, A L. L. (2000). *A história da extensão universitária*. 1. ed. Campinas: Ed. Alínea.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- Brasil. Ministério da Educação (2014). *Plano Nacional de Educação*. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>. Acesso em 29.01.2014.
- Instituto Nacional De Estudos E Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2013). *Censo da educação superior 2011 – resumo técnico*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>>. Acesso em 20.01.2014.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2011a). *Censo da Educação Superior 2010*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2011. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17212>. Acesso em 20.01.2014.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2011b). *Evolução da Educação Superior - Graduação. Portal INEP*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/evolucao-1980-a-2007>>. Acesso em 20.01.2014.
- Rede Nacional De Extensão (2014). *I Encontro De Pró-Reitores De Extensão Das Universidades Públicas Brasileiras*. Disponível em <<http://www.renex.org.br/documentos/Encontro-Nacional/1987-I-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf>>. Acesso em 20.01.2014.
- Universidade Federal do ABC (2013). *Comunicare edição especial – Balanço da Gestão 2010-2013*. Santo André.
- Universidade Federal do ABC (2013). *Plano de desenvolvimento Institucional UFABC*. Santo André.
- Universidade Federal do ABC (2006). *Projeto Pedagógico Institucional*. Santo André. Disponível em http://www.ufabc.edu.br/index.php?view=article&catid=79%3Aprojeto-pedagogico&id=21%3Ainstitucional-projeto-pedagogico-&format=pdf&option=com_content&Itemid=74. Acesso em 29.01.2014.

A comunicação e confiança no ambiente de trabalho: estudo de caso na “Melhor Empresa para Trabalhar” do Brasil

CIBELLI PINHEIRO DE ALMEIDA

cibelli.almeida@gmail.com
Universidade do Minho

Resumo

A comunicação parece ser um dos elementos fundamentais para desenvolver um ambiente de trabalho confiável, principalmente no que se refere à relação entre líderes e liderados. Este é o propósito deste artigo, a partir de uma revisão bibliográfica e estudo empírico, estudar a relação entre Confiança e Comunicação, caracterizando a contribuição da comunicação da liderança para promover um ambiente de confiança. Nosso estudo concentra-se em analisar a considerada “Melhor Empresa para Trabalhar” no Brasil, resultado da pesquisa realizada anualmente em 49 países pelo *Institute Great Place to Work*. Ao estudar este caso, pretendemos responder à seguinte questão: Como a comunicação da liderança pode contribuir para gerar confiança no ambiente de trabalho? Para compreender tal fenômeno, analisamos a política de comunicação interna e de gestão de pessoas da empresa investigada, através de entrevistas com os gestores de comunicação e recursos humanos, e aplicação de inquérito com os colaboradores. Foi possível observar que boas práticas de comunicação dos líderes possibilitam um ambiente de confiança, e que, a comunicação atua como fator humanizador das relações de trabalho. Por fim, pretende-se com este estudo compreender melhor o processo comunicativo da liderança na expectativa de contribuir para a gestão da comunicação nas organizações.

Palavras-Chave: Comunicação; confiança; liderança; ambiente de trabalho

INTRODUÇÃO

O estudo sobre Confiança surgiu pela primeira vez na Alemanha em 1968 (Luhmann, 2005). A partir de então, vários estudos sobre este tema aparecem, tanto no contexto das relações interpessoais (Bachmann, 2001; Costa, 2000; Jeffries, 2000; Krammer, 1999; Lane e Baccmann, 1996; Lewicki e Bunker, 1996; McAllister, 1995; Mayer, Davis e Schoorman, 1995), como organizacionais (Valle-Lima Machado e Castro, 2002; Cummings e Bromiley, 1996). No entanto, em se tratando da relação entre Confiança e Comunicação, bem como sua influência e contribuição para as organizações, pouco tem-se visto na literatura.

No processo de comunicação e gestão das organizações, a falta de confiança pode estar relacionada diretamente aos problemas de comunicação, pois a confiança tem sido analisada como a expectativa que se tem em relação ao comportamento comunicativo do outro, quer seja por palavras ou promessas verbais ou escritas: “a confiança é a expectativa positiva de que outra pessoa não agirá de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões” (Robbins, 2009: 169).

Quando não há confiança nas relações de trabalho, além de existir dificuldades nos relacionamentos interpessoais, pode-se também afetar os

resultados organizacionais, como afirmam alguns autores que analisam a confiança no contexto organizacional, orientado para a compreensão do comportamento e das atitudes dos indivíduos e o seu impacto em determinados resultados para as organizações (Barnard, 1938; Deutsch, 1962; Blau, 1964; Larzelere & Huston, 1980; Jonhson-George & Swap, 1982; Barber, 1983; Axelrod, 1984; Rempel, Holmes & Zanna, 1985; Lewis & Weigert, 1985; Gambetta, 1988; Kramer & Tyler, 1996; Dirks & Ferrin, 2001; Costa, 2001, 2003a e 2003b). Porém, analisar esta relação entre comunicação, confiança e resultados não será o enfoque deste estudo.

Com o propósito de investigar a relação existente entre a Comunicação e Confiança, e a contribuição da comunicação da liderança para gerar confiança no ambiente de trabalho, analisamos o ambiente de trabalho de uma organização eleita como "Melhor Empresa para Trabalhar" no Brasil em 2013, do *ranking* estabelecido pelo *Great Place to Work* (GPTW).

Para o GPTW um "melhor" ambiente de trabalho não resulta de um conjunto normativo de benefícios para os colaboradores, como programas e práticas de recursos humanos, mas da construção de relacionamentos no local de trabalho – relações caracterizadas pela confiança, orgulho e camaradagem. Esta confiança parece ser referida pelos colaboradores a partir da consideração de três aspectos: credibilidade, respeito e imparcialidade (Levering, 2010).

"Trust is the defining principle of great workplaces – created through management's credibility, the respect with which employees feel they are treated, and the extent to which employees expect to be treated fairly. The degree of pride and levels of authentic connection and camaraderie employees feel with one are additional essential components" (GPTW, 2014)¹.

COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA E CONFIANÇA

São vários os estudos que buscam reforçar o conceito da comunicação no campo mais relacional, como um processo de interação social², que envolve compreensão e significados. Este entendimento, da comunicação como processo social permanente, foi proposto por autores como Bateson, Goffman e Watzlawick (Araújo, 2001: 119). Outros autores que defenderam a ideia da comunicação no sentido relacional foram Watzlawick, Beavin e Jackson (1967), ao definirem a interação no sistema comunicacional³. A abordagem da Escola de Palo Alto⁴ também considerou os fenômenos humanos da comunicação como conjuntos de interações entre os indivíduos e seu contexto (Duterme, 2002: 7-8).

¹ <http://www.greatplacetowork.net/our-approach/what-is-a-great-workplace>. Acesso em 20.12.2013.

² Ver conceito no livro *Teoria da Comunicação Humana*, organizado pelo professor Frank E.X. Dance (1967) da Universidade de Wisconsin, EUA, que define a comunicação como interação social através de mensagens e apresenta as contribuições da Psiquiatria e Psicologia para o estudo da comunicação humana.

³ Em *Pragmatics of Communication: a study of interactional patterns, pathologies and paradoxes* (Nova York, Norton, 1967), Watzlawick, Beavin e Jackson apresentam uma análise da comunicação baseada em princípios sistêmicos.

⁴ Este foi o nome por que ficou conhecido um núcleo de investigação científica, nas áreas da psicoterapia e psiquiatria, fundado em 1959, em Palo Alto, na Califórnia, oriundo do *Mental Research Institute*. Teve como base principal uma equipe de investigadores do início da década de 50 do século XX, liderada por Gregory Bateson.

Assim, entende-se que através da Comunicação as relações humanas existem e se desenvolvem, o que poderá estabelecer ou não uma relação de confiança, pois a confiança, segundo a literatura, é uma das bases da interação social (Luhmann, 1979). A concepção da confiança como interação social é também creditada por Reed (2001), "a confiança é um indicador de que a interação social poderá ser estabelecida e mantida ao longo do tempo" (Oliveira & Tamayo, 2008: 97). Portanto, sem Comunicação, não seria possível estabelecer as relações entre as pessoas, quaisquer que sejam as relações, comerciais, de trabalho, afetivas (Pimenta, 2004: 20), inclusive as relações de confiança entre líderes organizacionais e os seus liderados.

Neste sentido, um novo modelo de liderança passa a ser exigido pelas organizações, de um sistema autoritativo, formal e rígido para um modelo que considera as relações humanas. Os gestores não são mais os detentores das informações como forma de poder e domínio, mas passam de uma autoridade baseada na hierarquia e no controle para uma outra fundamentada na autonomia e confiança (Oliveira & Paula, 2008: 54).

Assim, como existem modelos de liderança, existem também os estilos comunicacionais destes líderes, uns voltados para a ação, outros para o processo, outros para as pessoas e outros para as ideias (Rego, 1999: 117-119). De acordo com as experiências de A. Bavelas (1977), geralmente, a comunicação entre líderes e liderados funciona através de um dos esquemas: *Rede Pentagonal*: fechada – o membro da equipe só se comunica com seu par. Este tipo está relacionado à liderança autoritária. *Rede Linear*: a informação transita entre o membro de uma equipe para outro, linearmente, sem expandir-se. Caracterizada por uma liderança autoritária. *Rede Centralizada*: a informação provém de um único elemento, o líder centraliza e decide por todos, autoritariamente. *Mesa-Redonda*: as informações fluem entre todos, líderes e liderados, os membros da equipe podem falar entre si e com o seu líder, a comunicação é comum e democrática. A mesa-redonda tem sido o modelo de comunicação adotada por uma liderança considerada democrática, participativa e integradora (Strocchi, 2004: 95).

É nesta visão e direcionamento que a liderança tem sido compreendida, como um processo relacional que considera as características tanto do líder como do liderado, além do seu contexto no exercício da liderança (Pinheiro & Tourinho, 2012: 4).

Este modelo de liderança voltado para a *confiança* e *relação* entre líderes e liderados considera duas importantes qualidades: o *Caráter* e a *Competência* (Covey, 2008: 29). Nesta abordagem, a liderança implica aquilo que um líder é (caráter) e o que um líder faz (competência). O caráter inclui integridade, intenção com relação às pessoas. A competência inclui conhecimentos, habilidades, antecedentes e capacidade para produzir resultados.

Mas, apesar dos líderes se auto-denominarem honestos, íntegros, verdadeiros, corretos nas suas posturas e na forma de comunicar e de demonstrar suas competências, pesquisas apontam que a maioria dos empregados não acreditam que a direção da empresa seja honesta, nem se comunique honestamente. Algumas

posturas são adotadas pelos gestores, como: comportamentos fingidos, como dar voltas, reter informações, ser ambíguo, bajular, não se posicionar, simular, distorcer a comunicação para manipular pensamentos, sentimentos ou ações de outras pessoas, estes e outros comportamentos diminuem a confiança (Covey, 2008: 63). Estas atitudes não geram credibilidade na fonte, que é o gestor, e “a fonte deve ser digna de fé, de confiança, ser verdadeira” (França & Leite, 2007: 34).

“A credibilidade da fonte expressa a confiança e a fé que o receptor tem nas palavras e nas ações de quem comunica alguma coisa. O nível de credibilidade que o receptor atribui ao comunicador afeta diretamente os pontos de vista e reações do primeiro em relação às palavras, ideias e ações do segundo. Assim, a maneira como os subordinados recebem a comunicação de seus superiores é afetada pelo que pensam deles” (Mussak, 2010:186).

Torna-se, então, fundamental considerar as características comportamentais da liderança na sua capacidade de influenciar, de lidar e de relacionar-se com seus liderados, principalmente no que se refere ao processo comunicativo, o que poderá ou não resultar numa relação de confiança.

“A confiança é consequência de todas as ações e comportamentos acumulados de um líder. Quando os líderes têm uma conduta franca, aberta, coerente e previsível em relação aos seguidores, o resultado quase sempre será uma situação de confiança” (Bennis, 2008: 86).



Figura 1 - Relação entre Confiança e Comunicação
Fonte: Pinheiro, 2013.

O fator confiança, portanto, está relacionado diretamente ao processo de comunicação da liderança, sendo o “gestor”⁵ (ou líder) esta fonte de confiança para os “subordinados”, e as ações comportamentais (comunicativas) geradoras de confiança são: falar a verdade, cumprir promessas, informar e agir com clareza e transparência, estabelecer o diálogo franco e sincero, dentre outros aspectos que constroem a confiabilidade interna na relação líder e liderado, como demonstrado na figura

5 Não é intenção desse estudo analisar a natureza distinta entre *Gestão* e *Liderança*, pois no contexto da comunicação e relacionamento entre gestores e subordinados – líderes e liderados, estes termos serão utilizados como similares.

a seguir (Pinheiro, 2013)⁶. É importante ainda destacar que, as relações públicas desempenha um papel fundamental na construção dessas relações de confiança, pois a razão de ser das relações públicas consiste em promover os relacionamentos com as pessoas, buscando a compreensão mútua e a conquista de credibilidade (França, 2006: 4-6), "siendo justamente las relaciones públicas la estrategia concreta que permite lograr esta confianza" (Boiry, 1998: 37).

O AMBIENTE DE CONFIANÇA

O *Institute Great Place to Work*, fundado em 1980 nos Estados Unidos por Robert Levering e Amy Lyman, é uma empresa de consultoria em pesquisa e gestão, especializada na análise e intervenção no domínio do ambiente de trabalho. Tem sede nos Estados Unidos e escritórios afiliados em diversos países no mundo. Atualmente as listas de "Melhores Empresas para Trabalhar" são produzidas em 49 países, e trabalham com mais de 5.500 organizações e integram mais de 10 milhões de empregados.

No Brasil a pesquisa tem sido realizada desde 2005 e podem participar as empresas nacionais ou multinacionais que possuem de 100 até 999 funcionários, e empresas multinacionais com mais de 1.000 funcionários.

O GPTW Brasil classifica como "melhores" em três categorias: 1) Grandes, Multinacionais ou Nacionais com 1.000 ou mais funcionários; 2) Médias e Pequenas Multinacionais com 100 até 999 funcionários; e 3) Médias e Pequenas Nacionais com 100 até 999 funcionários.

Para este estudo foi considerada a categoria das Médias e Pequenas Empresas Nacionais.

No ano de 2013, trinta empresas foram classificadas nesta categoria, sendo a primeira colocada a "Acesso Digital", empresa privada em Tecnologia da Informação que possui cento e vinte empregados⁷. Além desta classificação, a "Acesso Digital" alcançou a terceira posição em 2011 e a segunda posição em 2012 e 2013 no *ranking* das "Melhores Empresas para Trabalhar" em TI & TELECOM, de acordo com o *Great Place to Work*. Dentro deste *ranking*, a instituição analisa e destaca algumas práticas como Comunicação e Celebração, e por três anos consecutivos a empresa obteve a primeira colocação na prática de Comunicação.

A Acesso Digital foi fundada em 2007, e atualmente é líder de mercado em digitalização de documentos. É considerada a maior fornecedora do segmento de Gerenciamento Eletrônico de Documentos do Brasil, possui mais de 1 milhão de usuários acessando documentos e informações através de sua solução. Desde sua fundação teve um crescimento em 2008 de 187%; 2009 de 269%; 2010 de 280%; 2011 de 93%, 2012 de 71% e 2013 de 32%. Sua missão consiste em popularizar a digitalização de documentos no Brasil e sua visão, com foco em 2020, consiste em

⁶ Estudo realizado sobre o instrumento de pesquisa do GPTW (denominado TRUST INDEX © Employee Survey) que demonstra esta relação entre Comunicação e Confiança. Publicado em: <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/ijmcmn/article/view/3>

⁷ <http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/gptw-brasil>. Acesso em 10.01.2014.

ser a empresa mais admirada do Brasil por promover experiências inovadoras às pessoas⁸. Para atingir a missão a Acesso Digital "desmembrou" sua visão e a "enxerçou" como uma "roda da vida", composta pelas seguintes áreas: desenvolvimento, lazer, saúde, intelectual, profissional, relacionamento familiar, bem-estar, relacionamento social, experiências.

Na sua estrutura organizacional possui os departamentos de: experiência, comercial, jurídico, marketing e comunicação corporativa, novos negócios, planejamento e gestão, processos e operação, tecnologia da informação. Tem uma equipe jovem, com média de idade de trinta anos e cerca de 80% com nível superior e 20% pós-graduação. Os colaboradores são chamados de "Seres Acesso".

A política de gestão de pessoas da empresa, segundo eles, tem como princípio fazer com que as pessoas se sintam felizes e sejam elas mesmas, promovem assim um ambiente descontraído, com espaços dedicados ao lazer e horários de trabalho flexíveis.

São desenvolvidos os seguintes subsistemas de recursos humanos: recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, avaliação de desempenho e plano de cargos e salários. Na área de desenvolvimento possuem cerca de vinte e três "Programas de Valor" para os colaboradores, que vão desde viagens ao exterior até diversas oportunidades de entretenimento, aprendizado, e outros.

A Acesso Digital possui dois níveis hierárquicos denominados "líder" (primeiro nível) e "novo líder" (segundo nível). No total são cinco líderes na empresa: presidente, planejamento, marketing e comunicação, comercial e tecnologia; e seis novos líderes, que atuam conjuntamente com os líderes. Com o objetivo de ser uma empresa competitiva, a liderança desta organização estabeleceu metas para os colaboradores, sendo estas negociadas com os liderados, e também oferecidos os recursos necessários para o atingimento das metas.

A área de Comunicação da Acesso Digital é constituída por um departamento denominado de Marketing e Comunicação, gerido por uma profissional de jornalismo. A estrutura do departamento é composta por dez profissionais, distribuídos nas seguintes áreas: marketing segmentado; marketing de relacionamento; inteligência de mercado; criação; eventos; e comunicação interna, este último coordenado por uma profissional de relações públicas. Possui também uma assessoria de imprensa externa.

O objetivo da Comunicação Interna consiste em disseminar a informação, elevar a motivação e integrar os "Seres Acesso" aos objetivos da empresa. Em apoio ao departamento de recursos humanos, a área de Comunicação Interna juntamente com a área de Desenvolvimento de Pessoas, realizam o Processo de Integração dos novos colaboradores, que tem duração de duas semanas. As atribuições, atividades e instrumentos de Comunicação Interna da Acesso Digital, são descritos abaixo:

⁸ Disponível em <http://www2.acesodigital.com.br/materias.php?acesso=4&tipo=2&atual=59>. Acesso em 24.01.2014.

Meios De Comunicação	Descrição
Acessolândia	Mural online enviado mensalmente, que contém novidades, a descrição dos programas de valor (benefícios diferenciados) e depoimentos dos "Seres Acesso" que desfrutaram dos programas.
Revista Sucesso	Revista anual, entregue aos "Seres Acesso" e alguns jornalistas e parceiros da empresa, que contém as principais mudanças e conquistas da empresa.
Notícias da Semana	Newsletter semanal que contém os principais acontecimentos da empresa, como contratos fechados, eventos realizados, cursos proporcionados aos "Seres Acesso", entre outros.
Encontro 2.0	Evento mensal que conta com a participação de todos os "Seres Acesso" de São Paulo e o líder das Unidades. O evento aborda diversos assuntos, como as principais conquistas de cada equipe, novidades na solução da empresa, feedback dos programas de valor, entre outros.
Boletim Encontro 2.0	Boletim enviado mensalmente, que contém as apresentações e principais informações abordadas no Evento Encontro 2.0. Este boletim foi desenvolvido a fim de levar a comunicação aos "Seres Acesso" das Unidades ou para aqueles que não puderam participar do evento.
Boletim Aconteceu	Boletim enviado pontualmente quando ocorre algum evento interno. O mesmo contém fotos e/ou apresentações.
Clipping Digital	Comunicado institucional que tem como função compartilhar as conquistas da empresa na mídia. O comunicado contém o título da matéria/artigo/reportagem, nome do veículo, resumo do conteúdo e link ou arquivo anexo com o conteúdo na íntegra.
Murais Comemorativos e Comunicação Visual	Atualização mensal dos murais online e físicos dos temas: "Aniversariantes do Mês" e "Seleção Acesso", que visa comemorar o tempo de casa dos "Seres Acesso".
Intranet	Portal interno que contém descrição dos programas de valor, perfil e contatos dos Seres Acesso, descrição de políticas e processos administrativos, fotos de eventos, equipes, entre outros.
5 Minutinhos	Displays instalados nas portas das cabines dos banheiros, que têm a função de reforçar algum comunicado interno.
Onde foi parar?	Comunicado enviado mensalmente para avisar quais objetos achados/perdidos estão localizados na recepção
Seja +, Seja Um Ser Acesso	Newsletter enviada mensalmente ao mailing de pessoas que se cadastram no Portal de Talentos (www.acessodigital.com.br/talentos). O mesmo contém as vagas disponíveis, depoimento de um "Ser Acesso", novidades comercial, da Acessolândia, entre outros.
Comunicados diversos	Comunicados internos, como convites, lembretes, processos administrativos, entre outros.
Apoio à Missão, Visão e DNA da empresa	Apoio no briefing da identidade visual e materiais institucionais.
Apoio às Campanhas de Meta	Anualmente, a Acesso Digital lança um desafio atrelado ao faturamento da empresa que, se alcançado, resulta em uma viagem internacional para todos os "Seres Acesso". Neste período do desafio, a área de Comunicação tem o desafio de manter a campanha "viva", seja com boletins, comunicação visual, ideias motivacionais, entre outros.
Campanhas de Conscientização	Campanhas internas e descontraídas de conscientização aos "Seres Acesso". A produção é realizada pelos próprios colaboradores e os assuntos são diversos.
Outros meios de comunicação	emails internos (de equipe, dos programas de valor etc) e existe também um grupo interno na rede social Facebook.

Quadro 1 – Atividades e Instrumentos de Comunicação da Acesso Digital
Fonte: Acesso Digital, 2013

A Política de Comunicação da Acesso Digital que fundamenta estas atividades, tem sido considerada pelos gestores como democrática, participativa e integradora.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A questão, portanto, proposta neste artigo, foi explorada por meio do estudo de caso da organização – Acesso Digital, que permitiu a realização da pesquisa empírica de um fenômeno contemporâneo em contexto real (Yin, 2010). O procedimento técnico utilizado foi a entrevista semi-estruturada feita com os diretores de Marketing e Comunicação e de Planejamento e Gestão⁹. O objetivo consistiu em, além de conhecer a empresa (missão, visão, filosofia, princípios, cultura, políticas, áreas e outros), compreender o processo de comunicação na relação entre líderes e liderados, bem como identificar o papel e contribuição da comunicação da liderança para um ambiente de confiança.

Aplicamos também um inquérito numa amostra exploratória de colaboradores. Optamos por estudar uma amostra representativa, visando obter uma visão global dos aspectos que interessam neste estudo (Quivy, 2008: 161). Com isso, analisamos o estilo comunicacional da liderança e identificamos a existência de uma comunicação que possa gerar confiança no ambiente de trabalho. Obtivemos a resposta de 100% dos colaboradores pesquisados, que perfazem 40% do total de colaboradores da empresa.

Para esta pesquisa, a Acesso Digital elaborou um programa de visita, visando o atendimento das necessidades dessa investigação, como apresentado no quadro a seguir:

Atividade	Responsável
Apresentação da Empresa pela área de Experiência	Rodolpho Matsumoto – responsável pela área de experiência
Entrevista com o Gestor de Recursos Humanos	Paulo Alencastro – diretor de planejamento e gestão
Entrevista com Equipe de Comunicação	Gabrielle Teco – responsável pela área de Marketing & Comunicação, e Paula Pinto – responsável por comunicação interna

Quadro 2 – Programa de Visita Acesso Digital
Fonte: Acesso Digital, 2013

Na análise dos resultados das entrevistas foi utilizada a técnica de análise textual baseada na obra de Bardin (1977), em que os dados transcritos são organizados; os dados brutos são transformados em elaborados; é estabelecido uma categorização e observa-se a unidade de análise pré-definida na pesquisa através de uma análise interpretativa.

Assim, organizamos e categorizamos os dados obtidos de acordo com os conceitos nucleares do estudo em questão: *Comunicação, Liderança e Confiança*, e consideramos como unidades de análise: Comunicação Interna, Gestão de Pessoas e Relações Interpessoais (entre os líderes e liderados). Os indicadores utilizados

⁹ Esta diretoria também é conhecida como Diretoria de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos.

para procedermos esta análise foram: as políticas, práticas e instrumentos de comunicação e de gestão de pessoas, bem como o estilo comunicacional da liderança, conforme descrito no quadro a seguir.

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Comunicação	Comunicação Interna	Política, Práticas e Instrumentos
Liderança	Gestão de Pessoas	Política, Práticas e Instrumentos
Confiança	Relações Interpessoais	Estilo Comunicacional da Liderança

Quadro 3 – Modelo de Análise Comunicação, Liderança e Confiança
Fonte: Elaboração própria, 2014

No inquérito, analisamos os estilos de comunicação abordados nas experiências de A. Bavelas (1977), que apresenta a *Rede Pentagonal*, *Rede Linear*, *Rede Centralizada* e *Mesa-Redonda*. Após explicação sobre estes esquemas, a questão feita aos colaboradores foi a seguinte: Qual modelo de comunicação tem sido adotado pelos líderes na sua empresa?

A partir da análise das entrevistas e documentações da Acesso Digital, e baseado nas respostas dos colaboradores ao inquérito, foi possível identificar como se caracteriza o processo de comunicação da liderança da empresa em estudo e qual a sua contribuição para gerar um ambiente de confiança na relação líder e liderado.

A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA GERAÇÃO DA CONFIANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Atualmente as empresas buscam investir seus recursos em ferramentas e técnicas de comunicação tecnológica, visando melhorar o ambiente de trabalho, e assim depositam sua confiança na tecnologia em detrimento às relações interpessoais. Principalmente quando se trata de empresas com alta tecnologia, que possuem inúmeras ferramentas comunicativas, que, por vezes, não são capazes de promover uma comunicação mais adequada e efetiva com seus colaboradores. Apesar desta organização que estudamos, ser voltada para a área tecnológica, e possuir diversos instrumentos de comunicação (como descrito no quadro 1), a dimensão humana, social e relacional tem sido enfatizada pela liderança: “a empresa pensa primeiro no ser, para depois no fazer”, afirma a diretora de marketing.

A base da comunicação tem sido a relação interpessoal, utiliza-se na empresa mais a comunicação *face to face* ao invés das ferramentas, que parecem servir apenas de apoio e reforço ao processo comunicativo. Não existem muitos processos formais, como por exemplo, a política de comunicação descrita, manuais e outros, mas suas práticas tem enfoque numa comunicação pessoal, constante, diária, direta e transparente para todos os níveis, assim afirma a diretora de comunicação: “Existe um ambiente aberto, são transmitidas qualquer tipo de informação para todos os níveis hierárquicos”. No cotidiano da empresa há abertura na comunicação entre gestores e subordinados e entre os pares. O valor “transparência” está inserido não apenas nas questões informativas, ressalta a diretora.

Podemos assim considerar que a empresa adota a política de “portas abertas”¹⁰, apesar de não existir “portas” no seu ambiente físico do trabalho, são mesas postas uma ao lado da outra, que permite o contato pessoal e direto, inclusive com o presidente que possui sua “sala” entre os colaboradores.

Os meios de comunicação da empresa, portanto, têm como objetivo não apenas promover a divulgação das informações, mas oportunizar uma maior aproximação e relacionamento entre os colaboradores. A existência de programas de desenvolvimento e de integração, eventos para avaliações, encontros mensais com abertura para sugestões, reuniões com o presidente, pesquisas de clima, dentre outras atividades de comunicação, possibilitam esta relação entre os colaboradores. Há também o cuidado em divulgar as informações primeiramente para os colaboradores, antes de divulgar para o público externo.

Um outro aspecto a ser destacado por esta organização refere-se ao posicionamento da Comunicação na estratégia da empresa, ou seja, as definições políticas, as metas e objetivos traçados no planejamento estratégico, são trabalhados através de um processo de comunicação que engloba todos os níveis hierárquicos.

A liderança, desde a presidência até os dois níveis da hierarquia (líder e novo líder), parecem contribuir para construção de um ambiente de confiança. Na percepção do diretor de planejamento e gestão da Acesso Digital, responsável pelos Recursos Humanos da empresa, há uma relação de confiança entre os líderes e liderados, pelo fato da liderança acreditar genuinamente nas pessoas. Esta mesma afirmação foi enfatizada pela diretora de comunicação quando disse: “O líder interessa-se de fato pelos seus liderados, pois existe uma preocupação genuína com as pessoas”. Para ela, os líderes buscam construir esta relação de confiança diariamente, ao estarem atentos aos processos de comunicação – “com o que disse, com o que não disse e da forma como disse”, e assim podem refletir constantemente sobre suas decisões, se são coerentes com suas práticas de liderança.

Como visto, a comunicação da liderança na Acesso Digital parece ter por base princípios como: verdade, transparência, diálogo e coerência, tornando assim, positivas as expectativas dos colaboradores em relação ao comportamento comunicativo dos seus gestores, o que gera confiança neste relacionamento.

Para corroborar com esta afirmação, analisamos também o estilo comunicacional dos gestores através da questão feita aos colaboradores, que em sua totalidade, consideram o modelo da “Mesa-Redonda”, ou seja, as informações na empresa fluem entre todos os níveis hierárquicos (líderes e liderados), e os colaboradores podem falar abertamente entre si e com os seus líderes. O que incentiva uma maior participação dos colaboradores e promove a aproximação e relacionamento entre gestores e subordinados.

O quadro a seguir demonstra o resultado da análise feita (baseado nas entrevistas), ou seja, as contribuições da Comunicação da Liderança, na perspectiva das

¹⁰ Termo utilizado para uma política de abertura adotada pelas organizações que permitem o acesso dos empregados aos seus gestores, supervisores, dirigentes e até o presidente para trocar ideias, experiências, levar sugestões, reclamações, conversar, dialogar.

áreas de Comunicação e Recursos Humanos, a partir de suas políticas, práticas e instrumentos de Comunicação e Gestão de Pessoas.

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Resultados	Contribuições
Comunicação	Comunicação Interna	Política, Práticas e Instrumentos	Ênfase na dimensão humana/social. Apoio dos instrumentos tecnológicos.	Comunicação que envolve todos os níveis hierárquicos.
Liderança	Gestão de Pessoas	Política, Práticas e Instrumentos	Ênfase nas pessoas (interesse genuíno pelas pessoas)	Liderança participativa e integradora.
Confiança	Relações Interpessoais	Estilo Comunicacional da Liderança	Mesa-Redonda (participativo)	Relacionamento de confiança.

Quadro 4 – Resultados sobre a Contribuição da Comunicação da Liderança
Fonte: Elaboração própria, 2014

REFLEXÕES FINAIS

Por entender que o processo da liderança está ligado diretamente à construção das relações entre as pessoas (Mussak, 2010: 53), relações estas desenvolvidas a partir da comunicação, pode-se concluir que, organizações que estão atentas aos seus processos comunicacionais e de relacionamentos interpessoais, especialmente na relação líder e liderado, podem contribuir para promover um ambiente de confiança no trabalho. Portanto, observa-se que a falta de confiança está relacionada diretamente aos problemas de comunicação e relacionamento, ou seja, a confiança está positivamente vinculada à melhoria da comunicação e interação social. Com isso, conclui-se que existe uma relação e influência da comunicação da liderança no processo de construção de um ambiente de confiança nas organizações.

Quando a liderança busca estabelecer uma política de comunicação centrada nas pessoas que propicie um ambiente aberto para a comunicação (modelo “portas abertas”); desenvolve práticas comunicacionais voltadas para a dimensão humana/social; e adota o estilo de comunicação participativo (tipo mesa-redonda), as relações de trabalho tornam-se mais confiáveis.

Por fim, percebe-se que a comunicação da liderança no contexto organizacional, e no sentido relacional, pode, então, contribuir para construção de um ambiente de confiança. Mas criar este ambiente nas organizações, através da comunicação, demanda certo esforço e decisão da liderança (Pinheiro & Tourinho, 2012: 50).

Esta conclusão leva-nos a compreender melhor a gestão da comunicação nas organizações atuais, e fornecer pistas para reflexões e estudos futuros neste campo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, C. A. (2001). A pesquisa norte-americana. In A. Hohlfdet; L. C. Marinho & V. V. França (Orgs), *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- Bavelas, A. (1977). *Liderança: o Homem e a Função*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Bennis, W. G.; Goleman, D. & O'Toole, J. (2008). *Transparência: como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Boiry, P. A. (1998). *Relaciones públicas la estrategia de la confianza*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, SA.
- Covey, S. M. R. (2008). *O poder da confiança: o elemento que faz toda a diferença*. Rio de Janeiro; Elsevier; São Paulo: Franklin Covey.
- Duterme, C. (2002). *A comunicação interna na empresa: a abordagem de palo alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- França, F. (2006). Relações públicas no século XXI: relacionamento com pessoas. In M. K. Kunsch (Org), *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning.
- França, F. & Leite, G. (2007). *A comunicação como estratégia de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Levering, R. (1990). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good – And Most So Bad*. Avon Books.
- Levering, R. (2010). *Transformando a cultura do ambiente de trabalho – a perspectiva do Great Place to Work Institute, 25 anos*. São Paulo: Primavera Editorial.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester: Wiley.
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Rubí (Barcelona): Anthropos Editorial; México: Universidad Iberoamericana; Santiago de Chile: Instituto de Sociología. Pontificia Católica de Chile.
- Mussak, E. (2010). *Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, Á. F. & Tamayo, Á. (2008). Confiança do empregado na organização. M. M. Siqueira (Org). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Oliveira, I. L. e Paula, M. A. (2008) *O que é comunicação estratégica nas organizações?* Ed. Paulus, São Paulo.
- Pimenta, M.A. (2004). *Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP: Editora Alinea.
- Pinheiro, C. (2013). A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho: Análise da Pesquisa "Melhores Empresas para Trabalhar". *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1 (1): 62-86.
- Pinheiro, C. & Tourinho, T. (2012). *Você confia no seu líder? Liderança baseada na confiança e confiança baseada na comunicação*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control: a realist analysis. *Organization Studies*, 22 (2), 201-228.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações – teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S.P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Strocchi, M.C. (2007). *Psicologia da comunicação: manual para estudo da linguagem publicitária e das técnicas de venda*. São Paulo: Paulus.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- Great Place to Work (2013). 'Our approach'. Disponível em <http://www.greatplacetowork.net/our-approach/what-is-a-great-workplace>. Acesso em 20.12.2013.

Planejamento estratégico de comunicação para o licenciamento ambiental no Brasil

BACKER RIBEIRO FERNANDES

backer@usp.br | backer.com@gmail.com
Universidade de São Paulo

Resumo

O Licenciamento Ambiental no Brasil é uma exigência legal para a implantação e instalação de qualquer empreendimento ou atividade potencialmente poluidora ou degradadora do meio ambiente. Para que os projetos se viabilizem, é necessário que o empreendedor desenvolva um Estudo de Impacto Ambiental e o Relatório de Impacto ao Meio Ambiente (EIA/RIMA), e o apresente aos órgãos ambientais responsáveis para análise e emissão dos pareceres técnicos e das licenças ambientais: licença prévia, de instalação e de operação. Inserido nos estudos ambientais (EIAs), estão os Planos ou Programas de Comunicação que os empreendedores devem desenvolver para garantir a divulgação das informações e o debate do empreendimento com a sociedade, como previsto na legislação ambiental. Numa análise rápida, percebemos que não há um eixo norteador para a elaboração dos planos de comunicação, e que cada empreendedor faz a sua maneira, seja por equipe própria, ou pela equipe da assessoria responsável pela elaboração do EIA/RIMA, ou ainda por assessoria de comunicação contratada. Do mesmo modo, não há clareza na estratégia dos planos, pois cada um apresenta o que melhor lhe convém, desencadeando certa confusão com relação a objetivos, justificativa, estratégias, ações planejadas e resultados que diferem bem de um empreendedor para outro.

Palavras-Chave: Comunicação; planejamento; sustentabilidade; licenciamento ambiental

INTRODUÇÃO

No Brasil, todo o empreendimento ou atividade potencialmente causadora de impacto ao meio ambiente necessariamente passa por um processo de Licenciamento Ambiental, como prevê a Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA), Lei nº 6.938, promulgada em 1981, como forma de preservar, melhorar e recuperar a qualidade ambiental, assegurando condições para o desenvolvimento social, ambiental e econômico. Em seu Artigo 10º, a PNMA estabelece que a construção, instalação, ampliação e funcionamento de empreendimentos e atividades consideradas potencialmente poluidoras, bem como aquelas capazes de causar degradação ambiental, dependerão de prévio licenciamento do órgão competente.

Esclarecendo, o Licenciamento Ambiental é um processo para a obtenção de três licenças ambientais, que autorizam a implantação de qualquer empreendimento ou atividade:

- Licença Prévia (LP), concedida na fase preliminar do planejamento do empreendimento ou atividade, que aprova a concepção do projeto, atesta sua viabilidade ambiental e estabelece os requisitos básicos a serem atendidos nas próximas fases de implantação.

- Licença de Instalação (LI), que autoriza a instalação do empreendimento ou atividade de acordo com as especificações constantes dos planos, programas e projetos aprovados, incluindo as medidas de controle ambiental.
- Licença de Operação (LO), que autoriza a operação da atividade ou empreendimento, após o cumprimento do que foi estabelecido pelas licenças anteriores.

Para a obtenção das licenças ambientais é necessário que seja desenvolvido um Estudo de Impacto Ambiental (EIA), que deve compreender os possíveis impactos ambientais decorrentes da instalação de um empreendimento ou atividade, prevenir e monitorar os danos ambientais, e seu respectivo Relatório de Impacto ao Meio Ambiente (RIMA), um resumo do EIA, um documento público disponível para consulta da sociedade, com um texto de fácil interpretação para facilitar o entendimento de todos os interessados. São dois documentos distintos que servem como instrumento para a Avaliação de Impacto Ambiental (AIA) e para serem debatidos com a sociedade civil por meio da realização de Audiências Públicas.

É notório que os processos de licenciamento ambiental no Brasil têm gerado muita polêmica, seja pela dimensão do impacto ao meio ambiente, pela falta de transparência, falta de informação ou por falta de participação no processo. O Ministério Público (MP), as organizações ambientais, a mídia, as redes sociais, a sociedade civil organizada, a população em geral e, principalmente, as comunidades impactadas direta e indiretamente pelos empreendimentos, dentre outros públicos, são os principais responsáveis pelas críticas aos empreendimentos que não atendem às expectativas sociais e ambientais da sociedade em geral.

O desenvolvimento de um Programa de Comunicação é parte do Plano Básico Ambiental (PBA), caracterizado por seu detalhamento de programas socioambientais, propostos com base nos estudos apontados no EIA/RIMA e composto também pelas exigências e recomendações do órgão licenciador compreendidas na Licença Prévia (LP). É um documento necessário à solicitação da Licença de Instalação (LI) e deve apresentar os cuidados e procedimentos ambientais a serem implementados durante a construção do empreendimento. Segundo Fukushima (2013), membro da Diretoria de Tecnologia, Qualidade e Avaliação Ambiental da CETESB, Companhia Ambiental do Estado de São Paulo, organização responsável pelo Licenciamento Ambiental no Estado, “não existe um termo de referência específico ou roteiro para um “plano de comunicação”. A proposta parte do empreendedor ou interessado e depois passa por nossa avaliação nos processos de licenciamento em análise”.

Identificou-se aqui um problema inicial já estabelecido no processo comunicacional para o licenciamento ambiental no Estado de São Paulo. Apesar de constar nos EIAs/RIMAs a, como parte do processo a ser implantado, o que se pode constatar empiricamente é que as propostas de comunicação não dão conta da magnitude dos empreendimentos e dos seus efeitos, ou impactos, na sociedade. A comunicação é implementada de forma instrumental, pragmática, direcionada para a resolução de problemas pontuais. A comunicação assume um caráter informativo e de divulgação

de mensagens de interesse dos empreendedores, provavelmente, atendendo as determinações legais de “informar” o empreendimento e de “tornar público” as informações. Outra questão que podemos considerar de extrema relevância, diz respeito à abrangência da comunicação, que não permeia todo o processo de licenciamento ambiental, se restringindo somente a contribuir para minimizar e compensar os impactos ambientais causados à população, especificamente, à comunidade próxima do local de implantação do empreendimento. Contudo, percebemos que a comunicação, além de não permear todo o processo, acontece de forma desorganizada e não planejada.

Alguns pressupostos foram levantados: Primeiro, os Planos ou Programas de Comunicação coexistem em função da exigência legal de tornar transparente o processo de licenciamento, que estabelece somente “informar” a sociedade. O segundo pressuposto, é que o processo entendido como “comunicação”, na verdade é um processo de transmissão de informações, de disponibilização de informações à população; um processo funcionalista, que contraria a própria essência do licenciamento, que é promover o engajamento da sociedade em todo o processo. O terceiro pressuposto é referente às audiências públicas demonstra que não atende à proposta de se constituir um fórum para ouvir e debater com a sociedade. Funciona apenas como um “rito” do processo de licenciamento, que busca comprovar que a sociedade foi ouvida e que suas demandas foram atendidas, o que não é verdade. O quarto pressuposto é a própria falta de comunicação, percebida e reclamada por diferentes segmentos da sociedade. Mídia, organizações ambientalistas, ministério público, e outros públicos, não são envolvidos no processo. A comunicação existe apenas para atender às demandas da comunidade impactada, ou seja, o público prioritário que sofre diretamente todas as interferências para a implantação do empreendimento.

Com isto, levantamos algumas indagações:

- Como a comunicação poderá contribuir para o processo de licenciamento ambiental dos futuros empreendimentos no Estado de São Paulo?
- Da mesma forma, como a comunicação poderá contribuir para a implantação de empreendimentos sustentáveis no Estado de São Paulo?
- E como poderá a comunicação garantir maior participação no processo de licenciamento ambiental e promover o debate com a sociedade civil?

A resposta a estes questionamentos caminha no sentido de se promover um engajamento maior com a sociedade civil, dividir responsabilidades na implantação de empreendimentos sustentáveis, promover benefícios sociais, ambientais e econômicos com o menor impacto ambiental possível, garantindo assim a melhoria da qualidade de vida da população.

AUDIÊNCIA PÚBLICA: PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO PROCESSO DE LICENCIAMENTO

Audiência Pública é um instrumento de participação popular, garantido pela Constituição Federal do Brasil, de 1988, e regulado por leis federais, estaduais e

municipais. Como premissa básica para uma abordagem sobre o assunto, é importante entender o significado da palavra “audiência”. Segundo o Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa On Line (2013), a palavra deriva do latim *audientia*, *audire* e significa “escuta”, ou seja, ato de ouvir ou dar atenção àquele que fala; audição.

Com base nesta pequena introdução sobre o significado da palavra, fica evidente que o papel das audiências públicas, também no processo de licenciamento ambiental, é ouvir a população sobre determinado processo que possa promover qualquer impacto sobre ela, não significando que as opiniões, reivindicações, sugestões possam deliberar sobre qualquer decisão. Para Gavronski (2005: 72), “trata-se, pois, de uma reunião aberta ao público interessado com o objetivo de se coletar informações ou opiniões”. Conforme compara o autor, a audiência difere da assembleia, esta é um evento para votação e deliberação.

Na definição de Almeida, Soares Júnior e Gonçalves (2006: 9), é por intermédio da audiência pública que:

Autoridades públicas e agentes públicos abrem as portas do poder público à sociedade para facilitar o exercício direto e legítimo da cidadania popular, permitindo a apresentação de propostas, de reclamações, a eliminação de dúvidas, a solicitação de providências, a fiscalização da atuação das instituições de defesa social, de forma a possibilitar e viabilizar a discussão em torno de temas socialmente relevantes.

As audiências públicas se caracterizam como um fórum para que a população se manifeste e se posicione frente a um empreendimento, antes mesmo dele se concretizar. É igualmente relevante para que os responsáveis pelo empreendimento e pelo licenciamento ouçam as diferentes opiniões que, certamente, poderão contribuir com a tomada de decisão e para solucionar a tempo um problema no futuro. Mesmo sabendo que tais opiniões ou sugestões não são deliberativas, elas irão consolidar um arcabouço de documentos importantes para subsidiar as decisões que serão formuladas pelos responsáveis.

Contudo, não significa que as audiências sejam um evento pró-forma, pois, segundo Gavronski (2005: 72), ao final da audiência é importante expor um posicionamento sobre o que foi discutido e debatido, apontar prazos e ações que se pretende adotar a partir da audiência, antes mesmo da conclusão final do projeto, o que poderá demonstrar respeito aos participantes e legitimar a participação da população nas audiências públicas. Embora não tenham o poder de decidir, “as audiências públicas revelam informações que não estavam ao alcance das partes interessadas, abrem um canal para manifestações do público e obrigam o poder público a considerá-las” (Dias; Sánches, 2001: 5).

A realização de audiência pública para o licenciamento ambiental está previsto no Artigo 11 da Resolução do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), nº 01, de 1986, que determina em seu parágrafo 2º, a realização de audiências públicas para informar o projeto e seus impactos ambientais sempre que os órgãos responsáveis julgarem necessário. Ao determinar a realização de audiências públicas, o CONAMA impõe ao processo um princípio democrático de participação pública ou participação

cidadã, concedendo à população ou à sociedade civil, o direito de intervir na tomada de decisão sobre os projetos potencialmente impactantes ao meio ambiente.

A importância dessa participação popular se torna mais relevante na concepção de Caubet (2004: 118), quando afirma que “participar é muito mais do que estar presente e debater. Participar supõe que a decisão final contemple as aspirações e interesses dos que deliberaram, com a proteção efetiva dos direitos das minorias”. Chiavenato (2007) faz outra reflexão relevante sobre o conceito participativo, segundo ele, a gestão participativa é uma evolução do processo democrático de participar, e não está baseado somente na democracia da maioria, mas na democracia do consenso, onde prevalece o resultado das negociações entre todas as partes. Ou seja, não impera a vontade da maioria em detrimento da minoria, no consenso, “as vontades de todas as partes são submetidas a um intenso trabalho de discussão e de negociação, cujo resultado representa o esforço coletivo e não somente a vontade de um grupo majoritário sobre os demais” (Chiavenato, 2007: 290-291)

No website do Ministério do Meio Ambiente (Brasil, 2012a), o processo de avaliação de impacto ambiental tem um caráter público e, por isso, incorpora a participação social por meio das audiências públicas, como forma de contribuir nas decisões acerca do licenciamento ambiental. É também o momento em que se divulga para a sociedade as informações sobre determinado empreendimento e se discute seus impactos. A realização de audiências públicas foi regulamentada pela Resolução CONAMA nº 09, de 1987, com a finalidade de expor aos interessados o conteúdo do Relatório de Impacto ao Meio Ambiente, dirimir eventuais dúvidas e colher críticas e sugestões ao projeto.

É importante ressaltarmos que as audiências públicas são parte do processo de licenciamento ambiental, com a função de ouvir a opinião pública sobre determinado empreendimento antes de sua implantação, e trazer à discussão popular os impactos previstos no EIA/RIMA, incorporando ao processo as sugestões e os questionamentos feitos pelos participantes. Podemos questionar o modelo participativo das audiências com base nos resultados finais alcançados, mas devemos ressaltar a finalidade clara do processo, que é informar aos interessados e colher deles as críticas e sugestões que possam contribuir para que o projeto atenda aos interesses coletivos.

Chomsky (2003: 19) reforçou sua crença na participação cidadã ao afirmar que “uma sociedade é democrática na medida em que seus cidadãos desempenham um papel significativo na gestão dos assuntos públicos”. Não podemos esquecer ainda que para a concessão da Licença Prévia (LP), que autoriza a implantação de qualquer empreendimento é necessário a aprovação do seu EIA/RIMA, acrescido das contribuições das audiências públicas, conforme determina o Artigo 5º da Deliberação do Conselho Estadual de Meio Ambiente de São Paulo (CONSEMA), nº 33, de 2004.

Para finalizar estas considerações a respeito das audiências públicas nos processos de licenciamento ambiental, é importante atentarmos para as críticas contundentes do Dr. Ivan Dutra Faria (2013), ao modelo estabelecido para as

audiências públicas. Segundo ele, as audiências oscilam entre a sonolência burocrática e a histeria coletiva, e estão longe de garantir a efetiva participação da sociedade no licenciamento. São utilizadas para reivindicar demandas sociais antigas e não atendidas pelo Poder Público, e pressionam os empreendedores para atendimento dessas necessidades, ou seja, ao invés de discutir os impactos associados ao projeto, transformam-se em uma interminável ladainha de reivindicações. Contudo, o autor afirma que é um grande equívoco dar à audiência pública a condição de momento maior da participação da sociedade no licenciamento ambiental, que é ingênuo pensar que o processo possa ser aprimorado por intermédio de uma consulta restrita e pontual, e afirma ainda que os debates não podem ser feitos por meio de rituais desse tipo (Faria, 2013).

A sociedade não confia nas audiências públicas promovidas, pois elas chegam tarde demais, depois que tudo já foi combinado entre os interessados, conclui a Deputada Aspásia Camargo (2013), também professora da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no workshop “Desafios e oportunidades do licenciamento ambiental de obras e atividades de significativo impacto”, promovido e realizado recentemente pela FGV Projetos.

POR UM LICENCIAMENTO SOCIOAMBIENTAL

No contexto da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, o termo “socioambiental” está presente e é usual em quase todos os discursos, sejam governamentais, empresariais ou da sociedade civil organizada. Mas, o que efetivamente significa dizer se determinada gestão, política, ou projeto é socioambiental? Será uma substituição natural do termo ambiental, incorporando a eles os aspectos sociais? Esta reflexão se faz necessária, pois esta pesquisa trata de averiguar os processos de comunicação social desenvolvidos para empreendimentos na fase de licenciamento ambiental, que possam garantir a participação e o engajamento da sociedade no debate. Em seu livro *a Emergência Social* (2007), o professor José Eli da Veiga cita que os termos “social” e “ambiental” sofrem alterações em seu significado, e se modificam quando se juntam, ultrapassando uma operação intelectual e se caracterizando como um verdadeiro movimento político. Na opinião de Silva Filho (2007: 199):

Diferentes autores têm usado o esse adjetivo composto, escrito com grafias distintas, para ilustrar situações que englobam alguma ação, ou de responsabilidade social com traços de preocupação ambiental ou inversamente ações ligadas à gestão ambiental com traços de preocupação com algum aspecto social. Em casos extremos, aderindo ao conceito diluído proposto pelo marketing organizacional, considerando simplesmente socioambiental uma nova grafia para ambiental ou social, acreditando que uma transversalidade hipotética cria um conceito real.

Podemos arriscar que o termo socioambiental insere o indivíduo nos debates relacionados às questões ambientais e estabelece uma forma dele se relacionar com

o meio ambiente, com a natureza, e que essa relação é resultado do que se estabelece entre as sociedades e entre os indivíduos (Fernandes & Sampaio, 2008: 89).

Poderíamos mencionar, então, que o ambiental dá lugar ao socioambiental no momento em que a sociedade é colocada no centro das preocupações com o meio ambiente. Temas como a preservação ambiental devem ser pensados em função da vida na terra; cuidar da fauna e da flora é fundamental para a sobrevivência humana, não se trata de preservar somente animais e as plantas. Impactos ambientais são, na verdade, impactos na qualidade de vida das pessoas, e precisam ser evitados, controlados, no mínimo, compensados. Certamente, um dos grandes problemas enfrentados pelos empreendedores nos seus processos de licenciamento ambiental é, justamente, equalizar as questões ambientais com as sociais, ou seja, dar uma solução adequada para os impactos às populações locais, às comunidades próximas aos futuros empreendimentos, à qualidade de vida das pessoas que vivem no ambiente a ser modificado.

O que temos observado nos processos de licenciamento ambiental de grandes empreendimentos ocorridos nos últimos anos no Estado de São Paulo, é que as questões sociais ocupam uma pequena parte dentro dos processos de licenciamento ambiental. Todo o conjunto de regras, termos, documentos, estudos, e outros mecanismos do licenciamento atendem às questões relacionadas aos impactos no meio ambiente, fauna, flora, qualidade do ar, excluindo, em parte, as questões sociais: remoção e desapropriação de famílias, mudança no tráfego, na paisagem, interferência no ar, na água, ruídos, etc., deixando o ser humano de lado e excluído do processo.

É possível que toda essa questão seja o reflexo de um passado recente na história brasileira. Como já vimos anteriormente, toda a legislação sobre licenciamento ambiental surge a partir dos anos 80, com a Política Nacional de Meio Ambiente (Lei 6.938) de 1981, e após um período que ficou conhecido como o “milagre brasileiro”, época de grande crescimento econômico brasileiro. Nesse período, entre os anos 1960 e 1970, a política econômica brasileira visava o aumento da produção industrial e demandou uma série de obras de infraestrutura, necessárias ao desenvolvimento do país, mas de forte impacto ambiental.

Provavelmente, fruto das preocupações com a preservação do meio ambiente, foi esse o modelo norteador das políticas e regras criadas para o licenciamento ambiental no país, com a premissa da precaução “ambiental” para evitar maiores estragos ambientais e não repetir experiências anteriores ruins em novos empreendimentos. O modelo de licenciamento atual ignora qualquer espécie de dimensão social relacionada com a proteção do meio ambiente social, direcionando suas inquietações somente para a proteção dos ecossistemas e das espécies, como se o meio ambiente estivesse compreendido tão somente em uma dimensão ecológica. Ainda hoje, três décadas depois, ainda temos um modelo focado nas preocupações meramente “ambientais”, que não atende aos anseios da sociedade atual, que não evoluiu de acordo com uma nova realidade brasileira, e nem sob o prisma do pensamento socioambiental.

Como confirma o professor Paulo Bessa (2005), da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, muitas vezes, o procedimento de licenciamento ambiental é paralisado, pois o órgão ambiental estabelece como uma das condicionantes do licenciamento que a questão social seja solucionada, pois as medidas compensatórias previstas não promovem ganhos ou reposições das perdas ocorridas devido aos impactos e danos causados ao meio ambiente. Já vimos, entretanto, que essas exigências serão cada vez maiores e que dentre as inúmeras atribuições dos órgãos ambientais, a maior delas será apresentar e solucionar os problemas sociais, além do econômico e do ambiental.

A inclusão dos aspectos sociais e a participação da sociedade deverá permear todo o processo de licenciamento ambiental num futuro próximo, em detrimento disso, os empreendedores correm o risco de não conseguirem licenciar seus empreendimentos. É uma questão ética e que não leva em consideração a questão meramente legal, não é suficiente o que a legislação estabelece para se obter as licenças ambientais, os empreendedores devem tornar o licenciamento participativo, as questões sociais, políticas, culturais, se tornam tão essenciais quanto às questões ambientais. Tão importante quanto a prevenção, mitigação e compensação do meio ambiente físico, biótico, como dizem os ecologistas, é a preservação da qualidade de vida das pessoas que serão afetadas pelo empreendimento. O diálogo com toda a sociedade, o engajamento de todos no processo, ações transparentes e decisões compartilhadas só agregam valor ao processo e garantem a confiança ao empreendimento.

Como chegar a um licenciamento socioambiental senão pela comunicação? Que metodologia de comunicação se poderá adotar para efetivamente falarmos de uma comunicação socioambiental? Para Berna (2010), do ponto de vista semântico, o termo “ambiental” não traduz uma nova visão, dos seres humanos como parte integrante da natureza. “O mais adequado seria socioambiental, que ainda assim é limitado já que deixa de fora outras dimensões como o econômico, o político, o cultural, o espiritual, entre outros”.

Poderíamos arriscar e citar que comunicação socioambiental, no contexto do licenciamento, tem como objetivo principal a promoção de um diálogo aberto como forma de se obter contribuições importantes para a elaboração de estudos de impacto ambiental, e também garantir a participação e apoio da sociedade, das comunidades, na obtenção das licenças ambientais. Ou ainda, que a comunicação socioambiental deve contribuir, não só para a divulgação das atividades em suas diferentes etapas do licenciamento, mas tornar o processo interativo, participativo, garantindo a democratização das informações, possibilitando o envolvimento e a participação de todos os públicos envolvidos. O que é primordial para o exercício da comunicação nos processos de licenciamento ambiental é entender que à medida que se alarga a democracia, a comunicação torna-se instrumento central e decisivo para reduzir os conflitos entre os públicos envolvidos e obter algum grau de consenso.

O exercício democrático da comunicação é um ato que legitima as decisões técnicas, políticas e administrativas, garante o cumprimento do cronograma na

execução dos empreendimentos, evita custos adicionais aos contratos, possibilita uma melhoria técnica e a gestão ambiental do empreendimento, já que pode obter informações importantes da sociedade que opina e não cobra pela informação. No próximo capítulo abordamos alguns aspectos conceituais que poderão confirmar a comunicação como um dos fatores preponderantes para o processo de licenciamento socioambiental. A comunicação como disciplina capaz de garantir mecanismos que promovam o desenvolvimento sustentável e que possam contribuir para uma transformação social. Na sociedade atual, somente pela comunicação se pode promover o diálogo e o compartilhamento das informações de forma sistemática e transparente, e assim, traduzi-las em benefício para todos.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO E O LICENCIAMENTO AMBIENTAL NO BRASIL

Como resposta às questões proposta na introdução deste artigo, devemos levar em consideração que tanto no Brasil, quanto no Estado de São Paulo, as polêmicas em torno do processo de licenciamento ambiental são recorrentes. Referimo-nos a grandes obras de infraestrutura, com impactos ambientais significativos, que promovem verdadeiras guerras entre todos os envolvidos. Questionamentos quanto à morosidade dos processos de licenciamento ambiental devido à burocracia dos órgãos licenciadores, e também para o cumprimento de várias condicionantes impostas pela legislação ambiental. Além da falta de transparência e de informação, esta muito reivindicada pela mídia e movimentos ambientalistas.

Com este cenário, a comunicação pode ser a reviravolta positiva para o distante processo de licenciamento ambiental no país. A grande contribuição da comunicação ao processo de licenciamento está em aproximar as partes interessadas que hoje estão em lados opostos de uma mesma mesa. Sociedade, governo e agentes econômicos se colocam em diferentes posições para por em prática empreendimentos que precisam gerar benefícios a todos. O grande paradigma é promover esses relacionamentos, aproximar todos os interessados na busca do bem comum, engajá-los num processo sustentável, compartilhar e dividir as responsabilidades. É preciso diluir o poder, não há como ir de encontro à opinião pública, por exemplo. Garantir a participação de todos é fundamental para o licenciamento ambiental de futuros empreendimentos.

Para que a comunicação possa contribuir com o processo de licenciamento, será preciso participar do processo, ser parte da estratégica. A comunicação não pode ser um instrumento funcionalista, com objetivos voltados para contribuir com a mitigação e compensação dos impactos ambientais, ela precisa permear o processo como um todo. A comunicação não pode ficar atrelada aos programas ambientais, ela deve ser um plano que possibilite aos empreendedores engajarem todos os seus públicos estratégicos, em todas as fases do licenciamento, desde o planejamento até a operação, com atividades distintas em cada fase.

A comunicação pode garantir ao licenciamento a participação de todos os públicos envolvidos; igualmente garantir que a sociedade em conjunto possa ter

suas aspirações e interesses contemplados e que realmente haja uma participação efetiva no processo de decisão, o que contribui para a qualidade do próprio empreendimento. Por meio de diferentes canais de comunicação, pode-se garantir ao processo de licenciamento ambiental a participação da sociedade em todo o seu desenvolvimento. Com estratégias bem definidas, pode-se ouvir a sociedade em diferentes momentos, e não somente nas audiências públicas, que cumprem o rito do processo para registro legal, mas não se pode atribuir a um único momento que ele seja a oportunidade da sociedade se manifestar.

O que podemos concluir hoje, é que o planejamento de comunicação atual atende à questões pontuais, como minimizar problemas nas comunidades. O que defendemos, é que os Planos de Comunicação possam se constituir como um paradigma para uma mudança significativa do processo de licenciamento ambiental no Brasil. Que os objetivos maiores possam buscar interação com todos os públicos envolvidos, garantir maior participação, promover um engajamento mais significativo, contribuir para empreendimentos sustentáveis no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, G. A.; Soares Júnior, J & Gonçalves, S. A. (2006). Audiência Pública: um mecanismo constitucional de fortalecimento da legitimação social do Ministério Público. *MPMG Jurídico*, 5.
- Berna, V. S. D. (2013). *O povo, a comunicação e as questões socioambientais: estudo de caso da REBIA*. Publicado em 16 set. 2010. Disponível em <http://www.portaldomeioambiente.org.br/noticias/comunicacao/5380-o-povo-a-comunicacao-e-as-questoes-socioambientais-estudo-de-caso-da-rebia?showall=&start=1>. Acesso em 12.12.2013.
- Bessa, P. (2012). *Questões sociais e questões ambientais. O Eco. 07 de Janeiro de 2005*. Disponível em http://www.oeco.com.br/paulo-bessa/16845-oeco_11133. Acesso em 17.03.2012.
- Camargo, A. (2013). *Desafios e oportunidades do licenciamento ambiental de obras e atividades de significativo impacto. Workshop promovido e realizado recentemente pela FGV Projetos*. Disponível em <http://www.aspasiacamargo.com.br/v2013/midia/noticias/1386-aspasia-debate-licenciamento-ambiental-na-fgv>. Acesso em 12.11.2013.
- Caubet, C. G. (2004). *A água, a lei, a política... e o meio ambiente?* Curitiba: Juruá.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chomsky, N. (2003). *Contendo a democracia*. Rio de Janeiro: Record.
- Dias, E. G. C. S. & Sánchez, L. E. (2001). Deficiências na implementação de projetos submetidos à avaliação de impacto ambiental no Estado de São Paulo. *Revista de Direito Ambiental*, 6 (23), 163-204.
- Faria, I. D. (2013). *Por que o licenciamento ambiental no Brasil é tão complicado?* (Parte III). Disponível em <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2013/05/06/por-que-olicensing-ambiental-no-brasil-e-tao-complicado-parte-iii>. Acesso em 01.05.2013.
- Fernandes, V. & Sampaio, C. A. C. (2008). Problemática ambiental ou problemática socioambiental? A natureza da relação sociedade/meio ambiente. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 18.
- Gavronski, A. A. (2005). *Manual de atuação em tutela coletiva para o Ministério Público Federal*. Brasília.

Silva Filho, J. C. L. (2007). Socioambiental: o perigo da diluição de dois conceitos. *Revista eletrônica de Gestão Organizacional*, 5 (2).

Veiga, J. E. (2007). *A emergência socioambiental*. São Paulo: SENAC, 2007.

OUTRAS REFERÊNCIAS

Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília. Senado Federal. 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 17.11.2012.

Brasil. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. *Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências*. Senado Federal. Brasília: Diário Oficial da União, 02 de setembro de, 1981. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6938.htm. Acesso em 17.11.2012.

Brasil. Ministério do Meio Ambiente. *Histórico*. Disponível em <http://www.mma.gov.br/governanca-ambiental/portal-nacional-de-licenciamento-ambiental/licenciamento-ambiental/historico>. Acesso em 11.06.2012.

Relações, organizações e empregados: oportunidades e desafios frente ao novo contexto digital

ANA LUISA ALMEIDA; ROZÁLIA DEL GÁUDIO & PAULO HENRIQUE LEAL SOARES

analuisa.puc@gmail.com; rozalia.delgaudio@uol.com.br; paulohenriquelealsoares@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; MBA ABERJE – ESEG / C&A; Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Resumo

O ambiente organizacional marcado por inovações gerenciais, tecnológicas e sociais tem levado a transformações nas relações das organizações com seus empregados, especialmente no que diz respeito aos vínculos estabelecidos e a demandas por um diálogo maior e mais transparente. As novas formas de gestão e de relacionamento, em uma sociedade em rede, estão reconfigurando as relações simbólicas e de poder dentro dos espaços de trabalho, exigindo por parte das organizações um novo posicionamento frente a estes temas.

Esse cenário impacta diretamente a comunicação interna – a forma como a organização constrói seu discurso institucional, como dissemina, interage, abre espaços para participação de seus empregados e se relaciona com os mesmos. Nesse artigo procuramos pontuar algumas questões que se colocam para a comunicação com os empregados no contexto das organizações, processo considerado hoje como fundamental para os resultados empresariais.

Apresentamos uma discussão conceitual sobre comunicação interna e gestão; tratamos da evolução das plataformas digitais e seu potencial para o aprimoramento da comunicação interna, e, nas considerações finais, elencamos alguns desafios e oportunidades para líderes e profissionais de comunicação nas organizações.

Palavras-Chave: Comunicação interna; empregados; redes sociais internas

INTRODUÇÃO: UM NOVO MUNDO PARA AS ORGANIZAÇÕES E PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

Nas duas últimas décadas do século XX, identificamos um rápido processo de transformação na configuração das organizações, impulsionado, ou acompanhado, de mudanças impostas por mudanças impostas pelas mudanças sociais, econômicas e políticas que vêm se estabelecendo em nível global.

Não se trata apenas do surgimento de um novo modelo econômico, baseado na globalização e em medidas de recuperação após duas crises financeiras mundiais. A conexão e o compartilhamento de informações, possibilitados pelo acesso crescente às redes sociais digitais; a emergência de novos modos de trabalho e o desenvolvimento de um novo perfil de trabalhador (mais qualificado, mais móvel e menos afeito a vínculos de longo prazo), tem levado a significativas transformações na forma como as organizações se articulam para produzir os produtos e serviços essenciais ao nosso modo de vida contemporâneo. Tais mudanças ocorrem independentemente do tamanho, área de atuação ou país de origem, até por que nenhuma organização está imune a essas transformações.

Observamos que as organizações estão também mudando sua forma de se relacionar com os seus diversos interlocutores. Grupos organizados ou indivíduos estão demandando mais atenção e proximidade, colocando, inclusive em risco, a perenidade das organizações. Por exemplo, os consumidores se interessam cada vez mais pela origem dos produtos e serviços, ocasionando alterações de natureza conceitual, prática e ideológica, e impactando também suas relações com outros públicos (Oliveira & Paula, 2008; Kunsch, 2012). Atentar-se para as demandas de relacionamento desses interlocutores passou a ser uma prerrogativa para que as empresas consigam obter licença social para operar (Riel, 2012).

A revolução tecnológica impacta diretamente a forma de comunicação e relacionamento entre as organizações e seus interlocutores, a partir de plataformas de conexão e espaços virtuais que possibilitam uma relação praticamente 24x7 entre os diversos grupos. Sem dúvida, temos um novo cenário para a comunicação no contexto das organizações.

COMUNICAÇÃO INTERNA – COMO EVOLUIR NESSE PROCESSO

Dentre os vários grupos de interlocutores de uma organização, os empregados são aqueles que possuem uma relação mais intensa, frequente, e, em geral, marcada por grandes expectativas. Afinal, eles compõem o grupo que mais conhece as forças e fraquezas das organizações onde trabalham, na medida em que são atores e expectadores do processo fabril ou de prestação de serviços, estabelecendo, a partir da convivência diária no trabalho, vínculos, resultados e símbolos que influenciam a cultura organizacional. Segundo Kunsch (2003: 159), “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado é sempre um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa.”

Uma vez que a promessa fordista de emprego e aposentadoria não faz mais parte da realidade desse grupo, torna-se necessário o desenvolvimento de outros tipos de estratégia de afiliação e pertencimento, de maneira que as organizações alcancem seus objetivos. Os empregados estão exigindo uma maior participação nos processos que estão impulsionando mudanças organizacionais (Argenti, 2006), o que determina a necessidade de alimentar um senso mais genuíno de comunidade que possa contribuir para maior alinhamento e alcance dos objetivos empresariais.

O empregado, como todo indivíduo, precisa de tempo para desenvolver suas relações e construir uma narrativa coerente nas suas experiências com as organizações (Sennett, 2009). Nesse sentido, a construção do seu vínculo, como trabalhador e ator de um grupo social acontece em meio ao tênue equilíbrio entre intensidade, tempo e velocidade. No mundo onde vivemos, marcado pela fragmentação e pela ausência do longo prazo, aos empregados é vedada muitas vezes a possibilidade de desenvolver laços fortes de relacionamento com as organizações (Sennett, 2009), trazendo para o contexto novas dimensões de conflito, tanto do ponto de vista simbólico quanto de poder no interior das organizações.

A comunicação interna, nesse contexto, emerge como uma função crítica nas empresas, sofrendo os impactos de fatores como globalização e crises, que reduziram fortemente o grau de confiança dos empregados nas organizações (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012). Essa perda de confiança acontece ao mesmo tempo em que as pessoas começam a experimentar uma maior troca de informações entre os múltiplos atores, possibilitadas pelas redes sociais online.

Com todas essas mudanças, esperava-se um grande avanço no processo de comunicação interna, evoluindo-se de um processo informacional, de cima para baixo, unilateral e assimétrico para um processo dialógico, de construção simbólica de sentido circular de participação e interação, com a ruptura de instâncias demarcadas de produção e recepção. Não é essa a realidade construída hoje nas organizações. Como afirma Deetz (2010) apesar de todas essas mudanças frente a um novo contexto organizacional, observamos, que a comunicação direcionada aos empregados, ainda se apresenta fundamentada no modelo informacional, no qual o foco está no processo de disseminação de informação e produção de canais para a veiculação de mensagens unilaterais.

A manutenção de estruturas hierárquicas rígidas, de preceitos como centralização e controle – inclusive de informações e opiniões – contradiz o modelo de comunicação que hoje prevalece nas redes sociais. Ou seja, temos duas realidades: a realidade da comunicação social, dialógica e acessível (principalmente depois do surgimento das redes sociais online), que acontece na sociedade; e a realidade da comunicação interna nas organizações, muitas vezes marcada por uma ausência constrangedora de espaços de diálogo e compartilhamento. Dois mundos distintos, incoerentes, inconsistentes, incomunicáveis.

Como lidar com esses mundos opostos? Como fazer com o indivíduo que tem acesso a todas as informações no Google, que participa ativamente das redes do Facebook, do Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest, Flickr, dentre outras tantas, mas em sua empresa não possui um espaço de comunicação para participar, opinar, interagir? Neste contexto, a realidade da sociedade em rede virtual está pressionando as organizações a reverem a sua postura no universo interno.

Na maioria das empresas hoje, encontramos uma realidade na qual as práticas de comunicação direcionada aos empregados se sustentam em uma ausência total de espaços de diálogo e compartilhamento. O processo que se mantém como o estabelecido na sociedade fordista: uma só voz (institucional); fundamentada em meios de comunicação (da organização); uma única direção (de cima para baixo); um só controle (de quem produz a mensagem); e um clima dominante: o de orientação para a tarefa, sem espaços para o contraditório ou divergente.

A evolução é necessária para fazer frente a estas mudanças. Repensar a comunicação exige reconhecer a importância dos novos atores e, especialmente, no caso da comunicação interna exige dar espaço, voz, participação e legitimidade aos empregados, suas ideias e sentimentos. Exige reconhecer que a comunicação na empresa do futuro é criada e gerida por todos, é uma rede em que todos pensam,

falam, discutem e argumentam, ponderando os prós e contras, das políticas, práticas e estratégias organizacionais.

É o mundo da exposição, da visibilidade, da transparência e dos riscos e oportunidades inerentes a esse processo. É o mundo das organizações que saberão lidar com os empregados, com os consumidores, os legisladores, os ativistas e os investidores do futuro. É o mundo da conexão, da integração, da participação e, ao mesmo tempo, da co responsabilidade e da cocriação. A organização que se preparar para lidar com esse novo mundo na sua comunicação interna certamente será uma organização moderna, avançada e adequada a atuar na sociedade contemporânea.

Especialistas como Fagan-Smith e Rosenblum (2013) indicam que uma cultura organizacional aberta à comunicação tem maior potencial de gerar crença e engajamento junto aos empregados e, conseqüentemente, melhores resultados financeiros. Desta maneira, o processo de comunicação e relacionamento com empregados pode se posicionar de forma cada vez mais estratégica na gestão organizacional, constituindo-se, inclusive, em um laboratório de práticas de diálogo, co-construção e evolução da comunicação entre organizações e seus diferentes interlocutores.

EVOLUÇÃO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS: OPORTUNIDADE SE DESAFIOS

Uma questão crucial no processo de comunicação interna é “o controle”. O controle sempre foi um elemento central da vida e do poder nas organizações, um desejo comum, uma expectativa da alta liderança e um dispositivo “natural”. Tendo se pautado sempre pela criação de procedimentos e estruturas para garantir controle da atuação no mercado, junto aos fornecedores, clientes e público interno, a gestão das organizações tem sido confrontada a um novo contexto, no qual face ao mundo virtual e em especial às redes sociais, depara-se com uma inversão nessa lógica de controle e poder. Trata-se de um cenário que traz o desafio sobre a compreensão sobre o funcionamento das redes virtuais e estabelece a necessidade de co-vivência num ambiente caracterizado pela descentralização, autonomia e imprevisibilidade.

O universo das redes sociais é estruturado em uma base colaborativa e de interação, sem limite ou controle. Não existem emissores de mensagens exclusivos, todos podem exercer a função de emissor, receptor e de mediador. A interação é prerrogativa da estrutura das redes sociais virtuais. Bretas (2012) afirma que as redes sociais são constituídas a partir da expressão dos indivíduos, atores que se manifestam e se agregam. Atores de origens diferenciadas, cidadãos comuns, que passam a se expressar através de aparatos tecnológicos, possibilitando acessar e ser acessado, sem limites e sem controle. Esta interação gera conteúdo, qualificado ou não. O terreno é livre para manifestações das mais diversas origens e ordem. Sendo a interação, a partir da expressão dos indivíduos, também livre. Quem ditará o sucesso, a pertinência e a relevância, é a audiência, o número de clicks, os compartilhamentos e ranking no Google (Soares, Del Gaudio, 2013).

Observando o uso das redes sociais por empregados, é possível identificar oportunidades e desafios. Fagan-Smith (2012) mostra que as redes sociais permitem

aos empregados expressarem seus sentimentos a respeito das organizações, de forma direta, aberta e quase sempre devastadora para a reputação corporativa, levando empresas a ampliarem suas práticas de relacionamento interno. Nesse contexto, a comunicação interna top down é cada vez menos eficaz e torna-se essencial o desenvolvimento da comunicação baseada no diálogo, segundo Groysberg e Slind (2012). Desta maneira, investir em estratégias e práticas que permitam o compartilhamento de informações, opinião e controle, pode representar uma grande oportunidade para as empresas gerenciarem de maneira mais efetiva seus relacionamentos, contribuindo de maneira decisiva para a construção e consolidação de uma reputação corporativa forte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao novo contexto organizacional, as empresas precisam considerar seus públicos cada vez mais como atores que participam efetivamente da vida social e empresarial. Assim, além de repensar a forma de se relacionar com os interlocutores, as organizações precisam estar abertas a construir mais espaços de diálogo e compartilhamento de informações, dentro de um processo genuíno e verdadeiro, na qual a relação estabelecida seja de interação, participação, troca, construção conjunta. Não é possível simular uma abertura ou que esta ocorra somente em momento de notícias positivas ou seguindo os interesses corporativos. A abertura e o diálogo devem se refletir em toda prática de comunicação, no dia a dia das relações internas.

Quando falamos de comunicação com empregados, é necessário considerar que esse empregado tem um perfil sensivelmente diferente de décadas passadas: ele é mais conectado; possui vínculos menos permanentes com a organização; tem mais opções de vida e trabalho e normalmente está em busca não apenas de salário e estabilidade. Além disso, trata-se de um profissional que tem mais acesso a fontes de informação e, por isso mesmo, é menos dependente da versão oficial da empresa sobre os fatos e decisões.

Desta maneira, a utilização das redes sociais online no processo de comunicação com empregados em sua plenitude dialógica pode estabelecer, de fato, novos patamares de compartilhamento de experiências e aprendizado, acelerando a evolução organizacional e assegurando um ambiente de gestão verdadeiramente participativo e próximo, sendo capaz de oferecer a esse novo trabalhador um ambiente mais aberto e transparente. Mas, para isso, é preciso evoluir no próprio modelo de gestão, pois ao contrário, arrisca-se tratar de forma reducionista uma plataforma poderosa tanto para o desenvolvimento das pessoas quanto dos negócios.

Os reais impactos desse novo contexto para as pessoas e para as organizações ainda são pouco previsíveis. Afinal, tanto podem expressar novas formas para antigos conflitos, ligados à busca de poder, controle e expressão dentro de espaços compartilhados de trabalho, como também podem trazer soluções para novos problemas,

como a gestão da reputação em um cenário com múltiplos pontos de contato entre as empresas e as pessoas.

Do ponto de vista de evolução da comunicação no contexto das organizações, o principal desafio mantém-se na correta leitura de cenário e no exercício pleno da função de mediar relações e interações entre as pessoas. Essa relação se constrói com visão crítica, liderança e respeito pelas pessoas e suas diferentes perspectivas de ser / estar no trabalho. Um construir conjunto, nas relações, entre a liderança das organizações e os empregados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. (2006). *Comunicação empresarial – a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Bretas, B. (2012). Remixagens cotidianas: o valor das pessoas comuns nas redes sociais. In I. Oliveira & M. Marchiori (org), *Redes sociais, comunicação, organização* (pp. 49-66). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In M. Marchiori (Org.), *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas* (pp. 83-101). São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora.
- Fagan-Smith, B. & Rosenblum, T. (2013). *The ROI Communication benchmark 2013 – measuring the impact of employee communication*. Disponível em <http://www.roico.com>. Acesso em 22.02.2013.
- Groysberg, B. & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 2-10.
- Kunsch, M. (2012). A dimensão humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom RBCC*, 35 (2), 267-289.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Oliveira, I. L. & Paula, C. (2006). Comunicação organizacional: processo de interação entre organização e interlocutores. In J. Pinto & M. Serelle (orgs), *Interações midiáticas* (pp. 201-214). Belo Horizonte: Autêntica.
- Riel, C. (2012). *The alignment factor – leveraging the power of total stakeholder support*. New York: Routledge Editors.
- Sennett, R. (2009). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Soares, P. H. L. & Del Gaudio, R. (2013). Comunicação com Empregados nas Interações Sociais Digitais. In A. L. Novelli; C. P. Moura & J. J. A. Curvello (org), *ABRAPCORP 2013: teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas: entre a tradição e a inovação* (pp. 590-608). Porto Alegre: Edipucrs.
- Vercic, A. T.; Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters and the future. *Public Relations Review* 38, 223-230.

O campo da comunicação e a atividade linguageira no mundo do trabalho

ROSELI FIGARO

figaro@uol.com.br
Universidade de São Paulo

Resumo

No campo da comunicação poucos têm se dedicado a estudar os processos comunicacionais no mundo do trabalho. Essa abordagem tem como objeto de estudo a comunicação real que se dá no espaço de sociabilidade do que denominamos mundo do trabalho (Figaro, 2010). Estuda, sobretudo, a atividade linguageira, ou, como prefere Lacoste (1995), a vida verbal no e sobre o trabalho. Neste artigo, discutimos as pesquisas do Centro de Pesquisas em Comunicação e Trabalho, CPCT, da Universidade de São Paulo, Brasil, realizadas com diferentes categorias profissionais, na perspectiva do que revelam sobre a atividade linguageira impar no mundo do trabalho. Do ponto de vista teórico, os conceitos a serem mobilizados dizem respeito à centralidade da categoria trabalho, principalmente, no que tange a entendê-la como adensada dos processos de comunicação. Visto que, nos modelos pós-fordistas de racionalização da produção, as estratégias comunicacionais são imprescindíveis para o trabalho (Figaro, 2008a). Nesse contexto, no âmbito do trabalho concreto, a atividade linguageira enlaça a atividade prescrita e a atividade real (Schwartz, 2007), num jogo nada transparente das relações que se dão entre os trabalhadores, entre eles e os meios e os recursos técnicos materiais para o trabalho e de cada um consigo próprio no uso de si no trabalho (Schwartz, 2007). A função de comunicação da atividade linguageira (Boutet, 1995) orienta o homem em atividade de trabalho. Do ponto de vista metodológico, essas pesquisas têm sido realizadas com a triangulação de métodos quantitativos e qualitativos, conforme explicam Denzin e Lincoln (2006), para explorar visões concorrentes dos contextos de pesquisa. Os resultados têm revelado as contradições entre a comunicação oficial das organizações e a comunicação do mundo do trabalho. Os dados mostram o cenário de pressões entre os discursos da reestruturação produtiva e seu vocabulário persuasivo (inovação, colaborador, equipe, qualidade, cliente, criatividade, entre outros) e as formas alternativas de comunicação (gambiarra, passarelho, radio peão, radiopress, pioria, paletizar) daqueles que vivem o mundo do trabalho. Essas contradições revelam as disputas pelos sentidos das palavras na arena dos signos ideológicos. Revelam a importância da comunicação para a realização dos processos de organização do trabalho e a luta pela expressão do saber-fazer no trabalho.

Palavras-Chave: Comunicação; mundo de trabalho; atividade linguageira; triangulação metodológica

INTRODUÇÃO

Bourdieu ao tratar do conceito de campo científico define-o como: “sistema de relações objetivas entre posições adquiridas (...)”; é o lugar de “uma luta concorrencial” (1983: 122). Para ele “o próprio funcionamento do campo científico produz e supõe uma forma específica de interesse (...)” (1983: 123). De certa forma, Bourdieu remete a discussão da ciência e da produção científica e acadêmica para o âmbito das relações sociais, construídas no jogo de forças da sociedade.

Iniciamos este artigo pela definição de Bourdieu para situarmos nosso tema – comunicação e atividade linguageira no mundo do trabalho – nesse campo de

forças em disputa. Sobretudo, porque o Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT) trata como seu foco de pesquisas a centralidade da categoria trabalho, entendendo-a em relação à comunicação.

Esse ponto de vista amplia a compreensão do conceito de comunicação, tomando-o para além das problemáticas relativas aos produtos culturais veiculados pelas mídias. Traz outras abordagens pertinentes às ciências da comunicação. Muitas vezes as disputas por prestígio, recursos e autoridade prejudicam temas inovadores que podem trazer ganhos pertinentes ao campo científico.

É com esse pressuposto que iniciamos a discussão do nosso tema: *O campo da comunicação e a atividade linguageira no mundo do trabalho*, com o objetivo de discutir como as expressões de comunicação próprias do mundo do trabalho, revelam as disputas que se dão com relação à comunicação organizacional, prescrita pela empresa. Na primeira parte do artigo, apresentamos de maneira sintética a relação que estabelecemos entre comunicação e trabalho, definimos atividade linguageira para, em seguida, conceituarmos mundo do trabalho e atividade real de trabalho. Na parte final, discutimos, a partir de resultados de pesquisas realizadas pelo CPCT, os deslocamentos de sentidos provocados pela atividade linguageira, pois a função de comunicação que ela exerce orienta o homem em atividade de trabalho. Do ponto de vista metodológico, as pesquisas são realizadas com a triangulação de métodos quantitativos e qualitativos, conforme explicam Denzin e Lincoln (2006), o que nos permite explorar visões concorrentes dos contextos de pesquisa. Os resultados mostram as contradições entre a comunicação oficial das organizações e a comunicação do mundo do trabalho. Também apontam para as limitações da abordagem da 'comunicação interna' à organização, tão bem assimilada pelo campo da comunicação.

CENTRALIDADE DA CATEGORIA TRABALHO E ATIVIDADE DE COMUNICAÇÃO E DE TRABALHO

Os meios de produção alcançaram elevado nível de desenvolvimento tecnológico e científico, transformando as relações sociais e a cultura de tal forma que, para uma parcela importante dos intelectuais, a categoria trabalho teria deixado de ser relevante para se compreender as relações sociais, bem como não seria mais uma categoria científica central para as ciências sociais e humanas. Esse equívoco tem gerado uma literatura que decreta a cada página a morte de Marx e de todos os pensadores que, como ele, explicam as relações sociais a partir do desenvolvimento das forças produtivas e das relações de produção, ou seja, a partir da atividade de trabalho. O descarte da categoria sociológica trabalho tem respaldo em autores como Habermas, por exemplo, que em sua obra *Ação e Razão comunicativas* (2012) afirma a comunicação como eixo do desenvolvimento humano e, portanto, categoria central para a compreensão da sociedade.

Mas, como bem apontou Emir Sader, em seu prefácio à *Ideologia Alemã*, de Marx e Engels (2007), o grande problema dos que decretam o fim do trabalho é de

enfoque filosófico, pois explicam o mundo separando o ser do objeto. Ou seja, um tipo de pensamento filosófico e, como consequência, vertentes das ciências sociais e humanas, que ainda tratam esses elementos como dicotômicos. Sader destaca a dialética materialista como o método capaz de entender ser e objeto em relação intrínseca e necessária, um não podendo ser separado do outro. Essa é a configuração da cultura e da civilização humanas.

Voltamos ao que salienta Sader, porque essa é a base da explicação da centralidade da categoria trabalho e de como a partir do trabalho, simultânea e paralelamente, desenvolve-se a comunicação humana. Rossi-Landi, no clássico, *A linguagem como trabalho e como mercado* (1985), nos faz compreender a relação dialética que articula ser/objeto, tal qual salienta Sader. Rossi-Landi diz que “O homem é caracterizado por seu próprio trabalho. Mesmo sua linguagem é trabalho humano, uma vez que seus produtos não existem na natureza” (1985: 226). A linguagem é trabalho humano à medida que ela é produzida do material humano renovado, surgido na e da relação dos homens com a natureza na produção de uma natureza humana. Nas palavras do autor:

Comparando a produção linguística com a produção material, descobrimos que são homólogas, ou seja, que se desenvolvem segundo modalidades e graus de complexidade paralelos, suscetíveis de explicações unitárias (...) essas articulações internas do trabalho valem para ambas as ordens de produção, tanto a material quanto a linguística (1985: 226/227).

A linguagem é ela mesma uma atividade. Uma atividade simbólica oriunda da necessidade de comunicação. Como nascida da necessidade da relação entre os seres, a comunicação humana eleva o trabalho a um patamar mais sofisticado, incrementa a colaboração e desenvolve a capacidade humana de produção material e simbólica.

Esse, podemos dizer, é o exemplo matriz, da relação dialética ser/objeto; do material com o simbólico e vice-versa. Está na relação intrínseca entre comunicação e trabalho nossa crítica ao pensamento habermasiano de ação e razão comunicativas. E está em comunicação e trabalho o eixo para se compreender a produção cultural e simbólica – inclusive a relação com as mídias – como processo e produto de transformação social.

Raymond Williams, em um magnífico ensaio denominado: *Meios de comunicação como meios de produção* (2011: 69), de certa forma, reafirma a compreensão de Rossi-Landi, ao enunciar que os meios de comunicação “das formas mais simples da linguagem às mais avançadas da tecnologia da comunicação são social e materialmente produzidos”. Sobretudo, salienta Williams, eles são “meios de produção, uma vez que a comunicação e os meios materiais são intrínsecos a todas as formas distintamente humanas de trabalho e de organização social”, ou seja, eles são meios indispensáveis para as forças produtivas e para as relações sociais de produção.

O fundador dos Estudos Culturais ingleses discute nesse ensaio a comunicação como trabalho e o trabalho de comunicação. Ou seja, ele reconhece a comunicação como uma atividade e como meio de produção que permite a organização social. E,

dá-nos a possibilidade de entender o movimento dialético entre subjetividade do ser social e a objetividade desse ser na produção de sociedade.

Contribuição contemporânea a essa discussão traz a pesquisadora argentina, Dora Riestra, no ensaio *La concepción del lenguaje como actividad y sus derivaciones en la didáctica de las lenguas* (2010). A autora afirma que o estudo da linguagem como atividade apoia-se na tradição dos autores que fundaram a ciências da linguagem: Vigotski, Saussure e Voloshinov¹. Riestra destaca a contribuição de Vigotski como “a base epistemológica da concepção da linguagem como atividade que medeia todas as outras atividades humanas (...)” (2010: 141), isto é, como comunicação necessária à organização da vida. Nessa mesma linha, a sociolinguista francesa Josiane Boutet (1995) propõe a noção de *formação linguageira*, “entendida como um conjunto socialmente e historicamente regrado de práticas linguageiras” (1995: 264). Para Boutet “como um dos elementos de uma formação social, uma formação linguageira organiza as práticas linguageiras em dominantes e dominadas (...)”. Ou seja, a atividade de linguagem é comunicação que se constitui por e no jogo de forças entre dominados e dominantes, e esse jogo se dá desde as práticas linguageiras mais simples “às ligadas ao desenvolvimento das mídias escritas e audiovisuais” (1995: 264).

Sobre como a ideologia é produção de sentido cristalizada no signo, Voloschinov (Bakhtin²) já foi demasiadamente citado, nem sempre compreendido, no seu *Marxismo e filosofia da linguagem* (1988). O sentido se constrói na interação verbal, ou seja, no processo de interlocução contextualizada no embate das forças sociais, por isso a atividade linguageira no mundo do trabalho é expressão maior do embate ideológico.

Dessa forma, quando Boutet se refere à racionalização do trabalho no modelo taylorista/fordista como “a imobilização dos corpos, o assujeitamento deles às máquinas (...) o impedimento à palavra do operário, tomada como fala coletiva” (2008: 69), a autora nos faz ver como se forjam as ferramentas objetivas de controle e interdição da expressão de parcela significativa dos sujeitos no mundo do trabalho. O impedimento à comunicação autônoma entre trabalhadores leva ao cerceamento da circulação dos saberes sobre o trabalho e à censura à organização em prol de direitos.

Mas, como o trabalho pode ser realizado se os processos de racionalização implantados pelo *management* das empresas impedem a palavra e a circulação dos saberes? Os ergonomistas da atividade (Schwartz, 2007) descobriram a existência do trabalho prescrito, sobretudo manifesto em manuais, ordens de produção, regras de operação, normas de como fazer; e do trabalho real, como de fato o trabalho é realizado pelo sujeito. No trabalho real se descortinam questões a serem estudadas que vão mostrando a interdependência entre o prescrito e o real e também todo o esforço de quem trabalha para fazer valer o seu modo de trabalhar.

¹ Dora Riestra pertence ao grupo de colaboradores de Jean Paul Bronckart cuja atuação tem sido intensa no sentido de separar a contribuição de Voloshinov de Bakhtin.

² Prioriza-se a autoria de Valentim Voloshinov a *Marxismo e filosofia da linguagem*, conforme tem ressaltado os principais estudiosos da filosofia da linguagem. Consultar Jean Paul Bronckart, Riestra e Brait.

A comunicação, por meio da linguagem verbal e não verbal, joga papel fundamental nessa relação mais do que necessária. Impedir a comunicação, a palavra, de quem trabalha, no processo taylorista/fordista de organização do trabalho, significa(ou) a clandestinidade da palavra do trabalho real. Boutet evoca

“a prática dos pequenos cadernos ou dos pequenos pedaços de papel guardados nos bolsos dos macacões e das blusas nos quais se registra um conjunto de anotações, observações, cálculos a propósito do funcionamento das máquinas, dos processos de fabricação. Estes escritos representam uma soma de conhecimentos informais, não reconhecidos mas que permitem, entretanto, aos operários dar respostas às panes, aos imprevistos da fabricação” (2008: 71).

Se, como ressalta Boutet, no modelo taylorista/fordista havia o esforço de impedir a palavra do trabalhador, hoje nos modelos de polivalência e flexibilização sucede o contrário. O trabalhador é convocado a falar, a dar ideias, mas ele deve se expressar por meio de um vocabulário adequado, previamente estabelecido e que conjuga verbos, dita substantivos e adjetivos que não podem faltar na comunicação prescrita oficial.

No entanto, como mostra Boutet, a atividade linguageira acompanha e comenta o trabalho, extrapola as prescrições oficiais, diferenciando-se da fala autorizada e do vocabulário obrigatório. O mundo do trabalho tem um modo próprio de funcionamento, um circuito de comunicação no qual os saberes do trabalho real circulam e vão disputando o *status* de norma e prescrição. O mundo do trabalho é efetivamente um espaço de sociabilidade, vivenciado por grupos de indivíduos que se organizam em função da profissão e/ou da função profissional, com o objetivo de produzir e fazer circular os bens produzidos. No mundo do trabalho estão em atividades pessoas de diferentes níveis e profissões que se articulam em função da realização do trabalho, muitas vezes, inclusive, extrapolando o organograma criado pela empresa (Figaro, 2008b). O trabalho é o diretor e o motor do conjunto de pessoas que se coloca em relação de comunicação. Tem uma linguagem própria, híbrida, por onde circulam as visões de mundo e os valores éticos. A atividade de linguagem no mundo do trabalho revela esse universo de sociabilidade em disputa.

Em artigo recente publicado na revista *Animus*, Rebechi e Figaro (2013) explicam, a partir de Schwartz, (...) a concepção que se formula de trabalho:

Nessa perspectiva, não se confunde o trabalho com emprego e não se reduz as relações de trabalho à existência de um contrato salarial, ao mercado de trabalho ou às bases legalistas que regulam as obrigações e os direitos da classe trabalhadora e do patronato. De um lado, não se limita o trabalho a um instrumento de exploração dos trabalhadores pelos controladores do capital, de outro lado, porém, nossa abordagem evidencia a existência de uma acirrada luta de classes na sociedade capitalista como um dos elementos fundamentais na constituição das relações de comunicação e trabalho (Rebechi & Figaro, 2013).

Ou seja, somente a ontologia do ser social concebe a relação dialética entre ser/objeto, e pode compreender o trabalho muito além de sua forma de emprego assalariado. Essas dicotomias e limites têm implicações fundamentais na compreensão

da exploração do trabalho e de seu potencial de emancipação. A linguagem é reveladora dessa contradição.

Retomando a atividade real de trabalho, aquela que geralmente não está prescrita e normalizada pela empresa, a atividade linguageira que a acompanha é, ela mesma, fundamental para o trabalho, em seu aspecto funcional e, ao mesmo tempo, social (Lacoste, 1995). A atividade linguageira como materialidade do signo ideológico revela as contradições e as mudanças sociais. Nossa hipótese é de que a comunicação no mundo do trabalho é um microcosmo que pode nos revelar temas e problemas no âmbito mais amplo. É reducionista, portanto, limitar a comunicação à comunicação interna da organização. Sobretudo, porque em comunicação e trabalho quem fala do trabalho é o trabalhador. A empresa não pode falar por ele.

A partir dessa perspectiva, o pesquisador organiza sua estratégia de investigação de modo a cumprir o objetivo de entender a comunicação no mundo do trabalho. Conhecer o perfil de quem trabalha, colher sua fala sobre o trabalho e observar as relações de comunicação nesse ambiente são os desafios do pesquisador.

AS FALAS SOBRE O TRABALHO NAS PESQUISAS DO CPCT

As pesquisas do CPCT têm adotado o recurso da triangulação metodológica (Denzin e Lincoln, 2006), que mobiliza métodos quantitativos e qualitativos, para nos aproximarmos da comunicação no mundo do trabalho. A fase quantitativa dessas pesquisas mobiliza técnicas cuja finalidade é revelar o perfil daquele que trabalha e aspectos contextuais do setor econômico, da organização da empresa entre outros, para que, na fase qualitativa, a recolha de informações possa ser ancorada e contextualizada mais amplamente. A entrevista, a observação participante e o grupo de discussão fazem parte de estratégias qualitativas aplicadas na segunda fase das pesquisas.

Passemos, então, a comentar alguns dados colhidos nas diferentes investigações realizadas pelo CPCT no mundo do trabalho.

O livro *Comunicação e trabalho. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação* (2001) inaugura nossa abordagem de pesquisa. A fala que destacamos para discussão é a do metalúrgico Antônio Olário, à época com 30 anos, empregado da Mercedes Bens. Ele fala sobre a comunicação da empresa:

“Eu acho que quando a Empresa está indo bem, traz notícia do que é bom *pra Empresa*, pra nós também é bom, se não está bom *pra ela*, pra nós também não vai ficar (...)” (2001: 284).

Essa fala do operário Antônio Olário é uma síntese das falas sobre a empresa e a crise econômica colhidas de outros trabalhadores. É também um exemplo de como eles se referem à empresa em terceira pessoa e aos trabalhadores em segunda pessoa (*nós*). Esse distanciamento marca posições e jogos de interesses diferentes. As diferentes posições de enunciação que o trabalhador simula em sua fala é marca unânime em todos os entrevistados dessas pesquisas. Eles vão mostrando como têm

de se comportar em relação à chefia, à hierarquia da empresa e inclusive com relação à marca da empresa, visto que essa marca também tem peso nas representações sociais na família, no bairro entre os amigos. Os jogos enunciativos vão marcando posições ideológicas a partir dos quais as mediações do mundo do trabalho atuam como filtro, como baliza no processo de recepção das mídias e das práticas culturais.

Em outra pesquisa, publicada em *Relações de comunicação no mundo do trabalho* (2008a), a fala da engenheira metalúrgica da Siemens do Brasil é um bom exemplo de como as funções se mesclam e confundem com as posições ideológicas. Afirma a engenheira responsável pela implantação do toyotismo na empresa:

“(...) eu passei de *dois grupos de trabalho*, chamados grupos kaizen, uma filosofia que faz com que o trabalho seja reorganizado de maneira que você ganhe tempo e agilidade nessa produção. No *primeiro grupo*, nós fizemos isso na *fábrica*, que é muito mais plausível de se ver (...)” (2008^a: 119).

Fica clara a posição desse profissional em identificar-se com a empresa ao enunciar *nós*, e dar à *fábrica* o pronome de terceira pessoa, distanciando-se dos trabalhadores da produção. Mais adiante, esse mesmo profissional explica o processo de trabalho:

“O meu *cliente* é uma pessoa que depende de mim, ou que está *solicitando o meu serviço* (...) então eles me *contratam*, eu sou a funcionária deles, *eles são os meus clientes*, assim como a *fábrica me tem como cliente*” (2008: 123).

Ou seja, na implantação do método de polivalência e flexibilização da produção uma das normas é instituir entre os trabalhadores a visão de concorrência entre eles; e a colaboração é um atributo contratual efetivado pela venda de serviços entre departamentos, setores, células de trabalho. Nesse caso, quando em um setor, um empregado fornece serviços para o outro, a relação que o método prescreve é a noção contratual de mercado. As relações de companheirismo e camaradagem entre colegas de trabalho devem ser suplantadas. Essa fala revela como o método toyotista precisa dos recursos persuasivos para implantar-se; palavras-chave tais como clientes, qualidade, inovação, autocontrole, grupo, equipe, programa de metas são instrumentos ideológicos poderosos que além de reestruturar as entradas e saídas da produção, regulam as formas de relacionamentos e os parâmetros ideológicos que os orientam. Para executar esse projeto, as empresas mobilizam o setor de ‘comunicação interna’ da organização para normatizar as mudanças na linguagem e instituir a novílingua³ de gestão do trabalho.

Na dissertação de mestrado *Estudo de recepção em comunicação: as representações do feminino no mundo do trabalho das teleoperadoras*, de Edilma Rodrigues dos Santos, pesquisadora do CPCT, encontramos as falas das operadoras de telemarketing como um dos objetos de estudo. Há reclamações de fadiga, excesso de trabalho, ritmo estressante e repetitivo. As teleoperadoras elegem o estresse e o tédio como características negativas desse tipo de trabalho. A fala da teleoperadora identificada pelo número Seis diz:

³ Novílingua aqui é usada na acepção de Orwell, no romance *1984*.

“Eu fazia mais de 209 ligações, muita ligação porque, no caso do Call Center Osasco era... ativo e a gente não discava, era um discador, então a gente desligava, nem respirava direito já tinha outra ligação em seguida (...).”

Outra fala diz respeito à compaixão ao cliente ou ao ódio ao cliente. O cliente não entende, ele quer pagar, quer negociar, mas elas não têm autorização para sair do *script*, não podem fazer propostas que não estejam previamente no roteiro de fala. Por outro lado, o cliente se exalta e tem de ser vencido pelo cansaço.

“Ele xinga, xinga, xinga, quando ele se cansou, ele pegou desligou o telefone. A gente: “Óbra! Acabou” (Teleoperadora Um).

Quando a produtividade cai, “eles brigam com a gente”. É dessa forma que essa teleoperadora explica o que acontece por meio de jogo de linguagem que simula a voz do gerente e a sua própria:

“Aí a gente tem que dar uma satisfação. Por que deu 95 ligações? Porque tem de logar na hora certinha (...) Porque senão é atraso, aí desconta.(...) Se der muita linha muda.... se der muita secretária eletrônica...eles brigam com a gente”. (teleoperadora UM)

A teleoperadora Sete diz:

“oficialmente num pode conversar, né?Mas a gente conversa...”;

e a teleoperadora Dois explica o que é zerar:

“Zerar é assim, quando começa a ligação, ela tá valendo 100. Aí, cada erro tem um tanto de pontos que você perde. Que nem é quebra de sigilo bancário, quando num confirma os números do contrato aí você é zerado...Aí você tem que assinar um papel que você foi zerado.....o que você vai fazer para melhorar...” (teleoperadora Dois)

Elas falam uma outra língua: *logar*, *linha muda*, *zerar*; têm um vocabulário próprio, muitas vezes subvertendo os sentidos da fala prescrita e obrigatória.

Sobre o que é um bom atendimento as opiniões delas variam: “*é você conseguir se colocar no lugar da pessoa que você tá atendendo...*”; “*é você conseguir o que o cliente quer, né?, é só cordialidade, acho que o tom de voz acaba...*”; “*bom atendimento para mim é sempre manter a classe com o cliente, nunca você chegar ao nível dele...*”

A fala livre e autônoma é interdita. A norma é seguir a prescrição do *script*. Entretanto, atender a necessidade do cliente exige romper o *script*, exige a negociação, a fala livre e contextualizada. Elas têm clareza desse embate, manifesto no controle que lhes é imposto pelo ininterrupto monitoramento das ligações. A norma proíbe conversar com a colega. Mas para o trabalho se realizar e ser suportado elas precisam se relacionar.

Nessa dissertação de Rodrigues dos Santos, a análise das falas se entrelaça à análise dos produtos culturais preferidos das teleoperadoras o que vai revelando como elas próprias se veem como mulheres e como trabalhadoras. Revela a escala de valores que elas constroem para si, o lugar da família, dos estudos e do amor. O sentimento de conformismo também se constrói a partir da imagem que elas têm de si no trabalho e das possibilidades de conquista de que se veem capazes.

As falas dos operários gráficos, da pesquisa de Sérgio Picciarelli Jr., objeto de análise na dissertação “*As relações de comunicação no processo de produção da gráfica Abril: Inovações, criatividade e reconhecimento do uso de si na atividade de comunicação e trabalho*” (2009), revelam como o trabalho prescrito se alimenta da experiência e do trabalho real, quando as soluções inovadoras são apropriadas pela empresa e subsumidas pelo capital. O trabalhador posiciona-se entre a satisfação de ser reconhecido pelos colegas e a incerteza da valorização salarial e da carreira.

Sobre o conhecimento e a experiência solucionando problemas concretos, a fala de Gustavo ressalta a preocupação entre a prescrição e o trabalho real:

“Na produção eu acho que ele já trabalha pensando em criar, criar formas de melhorar, eu acho que não é só lá (agência/redação). Porque lá às vezes ele cria uma determinada revista e na máquina é diferente...então entra aquela experiência que você já viu, põe uma fitinha ali, um arame ali...” (Gustavo)

Os *macetes* da produção é que permitem que o produto saia no tempo e na qualidade exigidos. Outra fala nesse mesmo sentido é a de Willian:

“Esse rolo é furado, tem um caminho dentro dele para vazão de ar e ele cria um colchão de ar entre o papel e o rolo e não deixa o papel encostar, teoricamente. Mas com as variáveis do processo, eu preciso esticar um pouquinho mais, aí já encosta, a longo prazo vai sujando, risca, joga um pouquinho limpa, sujou de novo joga mais um pouquinho” (Willian).

Willian debate-se com a impressora, o papel e as variáveis de tempo e calor para garantir a qualidade da impressão e os prazos de entrega. O seu trabalho real é fazer a gestão desses indeterminados das condições objetivas e garantir o bom produto. Ele e outros colegas, inclusive, inventaram um modo de imprimir um catálogo e ao mesmo tempo adensar à impressão os aromas das fragrâncias publicizadas. Outra criação formulada dos desafios do trabalho real foi a aplicação de uma placa de metal corrugada à bandeja de saída da máquina de acabamento de revistas, elevando a produção e diminuindo as perdas de material. Antônio explica a ideia:

“Por que não usar uma chapa como essa (corrugada) na máquina? (...) É igual essas chapas de segurança de escada com um monte de bolinhas. Em vez de o papel ficar 100% encostado na chapa, ele encosta só na sobressalência e cria um colchão de ar” (Antônio).

Esses processos de trabalho ao serem verbalizados como *macetes*, gambiarras, revelam o lugar de fala e o não reconhecimento do que foi inventado, criado. Somente quando a empresa homologa a criação é que a denominação também sofre transformação e passa a inovação.

A atividade linguageira dos trabalhadores entra em concorrência com os enunciados oficiais produzidos pela comunicação interna. É o que revela a comunidade do Orkut a que pertencem os trabalhadores. Uma fala anônima enuncia: “*Acho que não é mais impressão, mas COM PRESSÃO...*”; uma outra registra: “*Pião tem suááá! Vamo bate recordi. Ele ganha aumento nós ganha boné.!*” São alusões bem humoradas, muito críticas às políticas internas da empresa. Expressão dos embates que a comunicação viabiliza.

Vale destacar mais um exemplo de pesquisa realizada no CPCT, a dissertação de Rafael Grohmann, *“Os discursos dos jornalistas freelancers sobre o trabalho: comunicação, mediações e recepção”* (2012). No grupo de discussão com jornalistas *freelancers* a conversa pautou vários temas, um deles foi a condição de ser *freelancer*. Destacamos a fala de Lorena:

“Então ai tem outras modalidades de frila, que é o frila fixo, um frila quando você faz de casa e um frila quando é um trabalho, é um livro... O projeto especial é aquela equipe de jornalistas que já trabalhou lá...” (Lorena)

A jornalista comenta a condição de trabalho de *freelancer* fixo para uma mesma empresa e os tipos de trabalho que se desenvolve. Jornalistas, muitas vezes antigos empregados pelo sistema regular de carteira assinada, saem (ou são demitidos) e retornam na condição precarizada de “*freelancer* fixo”, uma invenção paradoxal que revela/encobre como a empresa burla a legislação trabalhista. Sobre o excesso de trabalho a discussão realizada no grupo foi muito rica, destacamos as seguintes falas:

(Bianca) – “Mas você está sempre trabalhando, você trabalha muito, ou trabalha muito e muitíssimo, você nunca trabalha pouco, e quando é muito, quando tem tudo de uma vez, você não pode recusar...”

(Eloísa) – “Exatamente, você não pode recusar não...”

(Bianca) – “E quando não tem trabalho, você trabalha para conseguir, então você não para. Assim, não tem férias.... Mas a parte financeira...”

(Eloísa) – “A financeira é complicada...”

Essas falas dão ideia da instabilidade da situação de trabalho e financeira desses profissionais. Muito e muitíssimo é o que se trabalha; quando não há trabalho, é preciso trabalhar para consegui-lo, ou seja, investir numa rede de contatos, oferecer serviços, visitar clientes etc. Não há férias, tempo programado para a família. Tudo isso e finalmente não se tem certeza sobre a situação financeira. A precariedade é a marca desse tipo de vínculo, o que leva o trabalho a instabilidade, afetando a condição física e emocional do jornalista.

As falas aqui destacadas representam um pequeno universo do conjunto de pesquisas do CPCT, mobilizando o binômio comunicação e trabalho como eixo teórico. A atividade linguageira no mundo do trabalho revela as contradições de interesses, os processos e disputas entre os saberes e experiências no trabalho; revela ainda os pontos de vista e a luta pela expressão própria dos sujeitos no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As falas dos trabalhadores, recolhidas pelos pesquisadores do CPCT, mostram como a atividade linguageira, nas relações de comunicação no mundo do trabalho, acompanham, comentam e produzem o trabalho real. Mostram também como são diferentes os lugares de enunciação da empresa (oficial) e do mundo do trabalho.

Conforme salientamos com base em Boutet (1995; 2007) existe vida verbal no trabalho e ela não pode ser confundida ou suplantada pela comunicação interna da organização. A palavra cerceada nos processos taylorizados de trabalho ou o

vocabulário da novilíngua do modelo toyotista não dão conta do trabalho real e da atividade linguageira.

O binômio comunicação e trabalho norteia-se pela relação dialética entre sujeito/objeto, constituidora da ontologia do ser social. Propõe-se como conceito capaz de operar teórica e metodologicamente pesquisas cujo objetivo é o de conhecer a comunicação no mundo do trabalho. Com isso, amplia-se o alcance de pesquisas do campo da comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bourdieu, P. (1983). Le champ scientifique. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2/3, 88-104.
- Boutet, J. (Dir.) (1995). *Parole au travail*. Paris: L'Harttman.
- Boutet, J. (2008). *La vie verbal au travail. Des manufactures aux centres d'appels*. Toulouse : Octares.
- Denzin, N, K. & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Penso.
- Figaro, R. (2010). Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In M. M. K. Kunsch (org), *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Figaro, R. (2008a). *Relações de comunicação no mundo do trabalho*. São Paulo: AnnaBlume.
- Figaro, R. (2008b). Atividade de comunicação e de trabalho. *Revista Trabalho, Educação, Saúde*. 6 (1), 107-145.
- Figaro, R. (2001). *Comunicação e trabalho. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação*. São Paulo: Fapesp/Anita.
- Grohmann, R. (2009). *Os discursos dos jornalistas freelancers sobre o trabalho: comunicação, mediações e recepção*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Habermas, J. (2012). *Teoria do agir comunicativo. Vol. I e II*. São Paulo: Martins Fontes.
- Kunsch, M. M. K. (2010). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Marx, K. & Engels, F. (2007). *A Ideologia alemã*. São Paulo: Boitempo.
- Ortiz, R. (1983). *Pierre Bourdieu. Coletânea de textos de Pierre Bourdieu*. São Paulo: Ática.
- Picciarelli JR., S. (2009). *As relações de comunicação no processo de produção na Gráfica Abril: inovações, criatividade e reconhecimento do uso de si na atividade de comunicação e trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Rebechi, C. & Figaro, R. (2013). A comunicação no mundo do trabalho e a comunicação da organização: duas dimensões distintas. *Animus. Revista Interamericana de Comunicação midiática*, 12 (24).
- Rodrigues dos Santos, E. (2009). *Estudo de recepção em comunicação: as representações do feminino no mundo do trabalho das teleoperadoras*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Rossi-Landi, F. (1985). *A linguagem como trabalho e como mercado. Uma teoria da produção e da alienação linguísticas*. São Paulo: Difel.

Riestra, D. (2010). *Saussure, Voloshinov y Bajtin revistiados. Estudios históricos y epistemológicos*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Sader, E. (2007). Apresentação. In K. Marx & F. Engels, *A Ideologia alemã*. São Paulo: Boitempo.

Williams, R. (2011). *Cultura e materialismo*. São Paulo: EdUnesp.

Schwartz, Y. (2007). Uso de si e competência. In Y Schwartz & L. Durrive, *Trabalho e ergologia*. Rio de Janeiro: EdUFF.

Schwartz, Y. & Durrive, L. (2007). *Trabalho e ergologia*. Rio de Janeiro: EdUFF.

Da antropologia para a empresa: a aplicação do conceito de equívoco na comunicação interna

MARCO ANTÔNIO FERREIRA DE MORAIS & EVANDRO JOSÉ MEDEIROS LAIA

marcomorais.ello@gmail.com; medeiroslaia@yahoo.com.br
Universidade Federal de Juiz de Fora

Resumo

A epistemologia científica baseada num modelo ocidental pós-século XVI, assume-se como melhor acesso a uma natureza dada, universal, por meio da ciência. Já o mundo ameríndio, de acordo com o antropólogo Eduardo Viveiros de Castro (2002, p.232), propõe, se é que assim podemos chamar, uma outra “epistemologia”. É nesta lógica que um mesmo nome, em realidades distintas, serve para designar coisas completamente diferentes. Aí está o *Equívoco*, fundamento da comunicação, na visão deste autor. O que pretendemos é estender este pensamento para todo ato comunicativo. Acreditamos ser possível tomar este pensamento como um tipo de Teoria da Comunicação, apostando na aplicação deste conceito na Comunicação Interna. Esta abordagem assume uma via em que o conhecimento faz-se na relação, no trabalho de campo, num tipo de epistemologia relacional.

Palavras-Chave: Teoria da comunicação; antropologia; equívoco; comunicação empresarial

O DOMÍNIO DO FUNCIONALISMO

O empenho em pensar a comunicação como campo científico começa no século XIX, com as primeiras tentativas de sistematização, momento de nascimento da noção fundadora da comunicação como fator de integração das sociedades humanas. Neste contexto, ainda em fins do século XVIII, o inglês Adam Smith, impulsionado pelas trocas e fluxos da Revolução Industrial, mostra como a comunicação contribui para o trabalho no interior da fábrica, na obra *A riqueza das nações*. Na França, reino agrícola, o médico François Quesnay fala da importância da construção de linhas de comunicação e estradas, comparando a circulação econômica de bens com a circulação do sangue. Ele é seguido por Saint-Simon, mestre de August Comte, que cria modelos de estradas e telégrafos aplicados à França pós-revolução, a partir do pensamento da função técnica da comunicação. O inglês Herbert Spencer lidera a segunda vertente do século nesta visão da sociedade como organismo social. O sistema circulatório seria representado por ferrovias e estradas, enquanto o sistema nervoso seriam os meios de comunicação, usando a biologia como modelo para considerar os meios de comunicação como modernizadores dos povos (Mattelart, 2011).

A divisão do público em categorias é o que norteia as pesquisas da Escola de Chicago, nos Estados Unidos, num projeto de construção de uma ciência sobre bases empíricas. A partir da década de 1940, a *Mass Communication Research*, que trabalha com métodos de pesquisa quantitativa, toma frente como tendência. Harold

Lasswell é figura importante desta corrente que tornou-se, até os dias de hoje, uma das mais conhecidas da pesquisa neste campo. Para *Mass Communication Research*, a Comunicação é mero instrumento, causando impacto direto e indiferenciado sobre indivíduos atomizados, dando origem a um modelo chamado de *Modelo da Agulha Hipodérmica*. Esta visão é fruto direto da observação dos meios de comunicação como meios de difusão e instrumentos de gestão da opinião durante a Primeira Guerra Mundial.

Segundo Lasswell, o processo de comunicação cumpre três funções principais na sociedade: “a) a vigilância do meio, revelando tudo o que poderia ameaçar ou afetar o sistema de valores de uma comunidade ou das partes que a compõem; b) o estabelecimento de relações entre os componentes da sociedade para produzir uma resposta ao meio; c) a transmissão da herança social” (Lasswell, 1948, cit. em Mattelart, 2011: 41).

Assim nasceram, na década de 1930, as sondagens de opinião, que se estendem à pesquisa de tendências de pensamento, com fins governamentais. É ele quem dota a sociologia funcionalista de um quadro conceitual, resultado daí metodologias como: a análise do controle, a análise de conteúdo, a análise da audiência e a análise dos efeitos. Em 1948 o pesquisador torna célebre a fórmula: “Quem diz o quê, por que canal e com que efeito?”.

Nesta mesma linha, o austríaco Paul Lazarsfeld inaugurou uma linha de estudos quantitativos sobre audiências na Universidade de Colúmbia, com patrocínio da CBS, rede norte-americana de rádio, a partir de 1938, com o objetivo de aperfeiçoar uma máquina encarregada de registrar as reações dos ouvintes. Ele afasta-se do humanismo da Escola de Viena, de onde era proveniente, numa tentativa de formalização matemática dos fatos sociais. Junto com Robert Merton, reformula o modelo de Lasswell, acrescentando às três funções da comunicação “uma quarta, o *entertainment*, ou diversão, e tornam o sistema mais complexo com o discernimento da possibilidade de disfunções, bem como de funções latentes e manifestas” (Mattelart, 2001: 42). É preciso lembrar ainda de Carl Hovland, da Universidade de Yale, que adota os pressupostos de Lasswell para estudar a persuasão em filmes publicitários junto a soldados norte-americanos no Pacífico durante a Segunda Guerra Mundial. O que resultou numa espécie de catálogo de receitas usado ainda hoje por publicitários.

Este tipo de abordagem tem sido também o mais experimentado por setores de comunicação de empresas brasileiras. A abordagem funcionalista tem a vantagem de oferecer relatórios de custo e benefício mais próximos da linguagem econômica. Além disso, a atividade ainda é considerada recente no país. De uma soma de atividades isoladas, há menos de quatro décadas, o segmento chegou a um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse. Além de sustentar o clima organizacional, esta área é responsável por unificar os discursos da empresa. O estudo da comunicação organizacional oferece, na teoria, as bases para se entender cada processo que ocorre nas organizações, como acreditam os especialistas no assunto:

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo,

a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação Empresarial se orienta no mesmo sentido (Bueno, 2003).

Mas os tempos mudaram. Novos atores entram em cena e conceitos como *imperialismo cultural* não são mais suficientes para definir as relações que não passam necessariamente pela territorialidade, no tempo em que vivemos, num mundo transnacional. Esta reflexão coincide com a desregulamentação de atividades como a telefonia nos EUA, nos anos de 1970 e a ideia da *globalização*, que encontra diálogo na tese do *fim da história*, de Francis Fukuyama: o regime capitalista seria o único sobrevivente, por isso teria se tornado “natural”. Nas décadas seguintes a preocupação é com a reterritorialização, processos de mediação e negociação. Surgem estudos sobre resistências e mimetismos na América Latina e na Ásia e conceitos como os de *crioulização*, *mestiçagem*, *hibridização*, a partir de autores latinoamericano como Jesús Martín-Barbero, Néstor García Canclini, Guillermo Orozco, e indianos, como Arjun Appadurai e Homi Bhabha. Além disso, com o advento da internet, dos dispositivos móveis e da tecnologia de conexão em rede, consumidores de informação transformaram-se também em produtores, em tempo real. O que era chamado ruído, na Comunicação Empresarial, o ponto fora da curva, a informação vazada, passa agora a ser a regra. Faz-se necessário repensar as teorias da Comunicação.

O VOLTA DA ANTROPOLOGIA

O que fazer então para resolver o impasse? É preciso primeiramente repensar a Teoria da Comunicação, campo que tem uma relação próxima com as Ciências Sociais, como já mostramos. Relação que se estreita mais ainda a partir da década de 1990, quando percebe-se o retorno das pesquisas de mídia e de jornalismo, marcadas por um retorno ao cotidiano, na perspectiva da microsociologia. O questionamento sobre o papel dos sujeitos e das audiências diante dos dispositivos de comunicação marca este movimento intersubjetivo que aponta para a retomada das Sociologias interpretativas: a etnometodologia, a fenomenologia social, o interacionismo simbólico e os microprocedimentos (Mattelart, 2011: 135). Todas as propostas se contrapõem à *Mass Communication Research*, considerando-a um modelo que não daria conta da subjetividade, escamoteando o fato de o destinatário é capaz de produzir sentido. A Antropossociologia, uma aliança interdisciplinar proposta por Cicourel em 1980, aponta, logo depois, para uma análise de atos de fala considerando os receptores como co-locutores. Jürgen Habermas elabora, em 1981, uma sociologia do *agir comunicativo*, a partir de Parsons. David Morley, em seu estudo sobre recepção televisiva, sob influência dos Estudos Culturais, reconhece o papel ativo do receptor, questão que perpassa a reflexão dos anos 1980, principalmente nos Estudos Culturais. Ele traz uma grande colaboração definindo uma metodologia de pesquisa na obra *Family Television*.

O trabalho etnográfico efetuou-se sobre e com dezoito família, brancas, habitantes do sul de Londres, composta de dois adultos, com pelo menos dois filhos menores de dezoito anos, que possuíam um aparelho de TV e pertenciam, em

sua maioria, à classe operária ou à classe média baixa, a amostragem permitindo observar os contrastes entre famílias de diferentes posições sociais (...) e famílias em que havia crianças de idades diferentes (Matellart, 2011: 150).

O interesse pela questão do gênero, com traço dos estudos feministas, aparece no trabalho de Janice Radway. O antropólogo Clifford Geertz também é uma referência forte desta corrente. Mas neste contexto, ação e interação ainda fazem parte de um contexto linguístico. É só depois do que chamamos hoje de *virada ontológica da antropologia*, é que é possível propor uma Teoria da Comunicação fundada numa concepção de ciência fora do corte epistemológico. Manuel Castells retorna com o estudo das redes, inspirado em eventos coma mobilização contra a OMC em Seattle, em 1999 e o Fórum Social Mundial de Porto Alegre, em 2001, trazendo de maneira bem marcada o conceito de *Pós-modernidade*, forjado por Jean-François Lyotard, em 1979. De acordo com ele, no tempo em que vivemos a luta de classes acentuou-se de tal maneira que perdeu sua radicalidade. Por isso assistimos o fim das grandes narrativas. Viveríamos então a era pós-industrial, faceta social do que na cultura, ele chama de pós-modernidade. O conceito não é amplamente aceito e vem causando controvérsia desde então. Para Umberto Eco é difícil definir o pós-moderno, que seria sim um modo de operar, por isso cada era teria seu próprio “pós” (Matellart, 2011).

Já Bruno Latour (1994), apoiado no conceito de *rede*, aposta na ideia de que “jamais fomos modernos”. Para ele, o fetichismo e o animismo, descritos pela antropologia clássica como sendo características de sociedades ditas “primitivas”, encontram paralelo no mundo ocidental, dentro dos laboratórios científicos, na visão de Latour. Nos dois contextos a prática acaba tendo sentidos iguais, já que o cientista acredita que descobriu o que ele, de certa forma, criou, ao mesmo tempo em que, em outras sociedades, os nativos acreditam, por exemplo, que o objeto de devoção, talhado por eles mesmos, ganha vida própria. Esta incapacidade de crer na crença alheia vem desta necessidade moderna de purificação, típica do mundo ocidental. “Como poderíamos desencantar o mundo, se nossos laboratórios e fábricas criam a cada dia centenas de híbridos, ainda mais estranhos que os anteriores, para povoá-lo? (...) Nossa mitologia é exatamente a de nos imaginarmos radicalmente diferentes, antes mesmo que tenhamos procurado pequenas diferenças e grandes divisões” (Latour, 1994: 114-115). O erro dos modernos, para ele, foi terem confundido produtos com processos, olhar para os efeitos sem pensar as causas. Desta reflexão nasce o conceito de coletivos, nos quais natureza e cultura estão em relação, sem separação clara, num processo em rede.

Se existe uma coisa que todos fazemos da mesma forma é construir ao mesmo tempo nossos coletivos humanos e os não-humanos que os cercam. Alguns mobilizam, para construir seu coletivo, ancestrais, leões, estrelas fixas e o sangue coagulado dos sacrifícios; para construir os nossos, nós mobilizamos a genética, a zoologia, a cosmologia e a hematologia (Latour, 1994: 141).

Esta tentativa de separar claramente dois domínios diferentes é abordada também na proposta de Roy Wagner (2010). Ele vê dois tipos de controle exercidos nas sociedades, como forma de organizar uma visão de mundo. No primeiro, no

modelo ocidental, o foco da repressão está sob a natureza, como se a cultura, como criação humana, fosse o artifício criado pelo homem para dar ordem ao caos do mundo. No segundo, no modelo de outras sociedades, o foco do controle está sobre a cultura, como se a natureza garantisse que a sociedade não se perca num emaranhado de regras. Estes princípios definiriam então as formas pelas quais significados são criados através de interações com o mundo: por meio da *convenção*, com a criação de leis e códigos coletivos; ou por meio da *diferenciação*, as metáforas inventivas que inserem o sujeito num lugar mítico e exclusivo. Mas ele insiste no fato de que, independentemente da maneira como se faz o significado, ele é sempre relacional. A atenção do indivíduo pode se concentrar num modo *coletivizante*, ou num modo *diferenciante*, mas nunca passa apenas por um destes modos, sendo, a rigor, impossível definir claramente o que é a cultura, um conceito criado a partir de um ponto de vista bastante específico.

A cultura não passaria então de uma estratégia, da qual o antropólogo lança mão, como forma de entender a experiência do outro. E mais: só aparece quando ele coloca-se em confronto com o outro: seria então um tipo de precipitação, o que surge da relação, não sendo possível defini-la claramente, objetivamente, nem antes, nem depois do contato. Daí o termo *invenção*, usado no título do livro.

De fato, poderíamos dizer que um antropólogo “inventa” a cultura que ele acredita estar estudando, que a relação – por consistir em seus próprios atos e experiências – é mais “real” do que as coisas que ela “relaciona”. No entanto, essa explicação somente se justifica se compreendemos a invenção como um processo que ocorre de forma objetiva, por meio de observação e aprendizado, e não como uma espécie de livre fantasia (Wagner, 2010: 30).

Para Wagner, esta tentativa de repete do outro lado: o nativo também tenta entender o pesquisador. Por isso ele considera a possibilidade de uma *Antropologia Reversa*, um pensamento, não sistematizável, como na antropologia, mas similar, do ponto de vista intencional, por parte do nativo. O importante é pensar que esta invenção não é exclusividade do antropólogo. O nativo também formula hipótese a partir deste encontro, e mesmo que não expresse este pensamento pelos meios acadêmicos (coisa que poderia não fazer o menor sentido no seu contexto...), também inventa o outro de alguma maneira. Esta maneira de entender o mundo poderia ajudar a própria Antropologia a ser reinventar, de acordo com ele.

A noção ganha fôlego a partir da visão de Bruno Latour, para quem a Antropologia precisa de uma profunda transformação, já que teria sido feita, até agora, por modernos, para entender os que não o são. A Antropologia atual evita a natureza, de acordo com ele. “Ela mesma evita estudar objetos da natureza e limita a extensão de suas pesquisas apenas às culturas. Permanece assimétrica. Para que se torne comparativa e possa ir e vir entre os modernos e os não-modernos, é preciso torná-la simétrica” (Latour, 1994: 94). Latour propõe que a barreira que separa ideologia e ciência seja derrubada, desconstruindo a posição do objeto como fora do problema. Daí a proposta de uma *Antropologia Simétrica*, na qual existe a consciência de que a definição do que é científico ou não é construída, e não uma emanção.

Portanto, os objetos pelos quais chegarmos às conclusões científicas também fazem parte do processo, e por vezes, cumprem papel fundamental.

Portanto, os objetos nos fazem questionar a condição objetiva da inércia. Sem eles nem homens, nem animais produziram resultados como os que produzem. A maneira como estes híbridos são produzidos envolve uma relação real com eles: se tudo é quase-objeto, tudo é quase-sujeito também. Mas, de acordo com a Constituição moderna, os objetos continuam ocupando lugar de subalternidade, radicalmente separados do ser humano. Esta separação soa cada vez mais artificial à medida que a transição das velhas e confortáveis dominações hierárquicas deixa à mostra as novas redes. Daí a proposta de Bruno Latour (1994: 140) de um *Parlamento das Coisas*, de uma cosmopolítica, um jeito de gerir o mundo em que os animais, as coisas e os objetos também tenham lugar no momento das decisões. Uma proposta que remonta a um mundo pré-científico, à primeira vista, mas que apresenta muita coerência quando levamos em conta a preocupação ecológica e a incapacidade contemporânea de gerência dos grandes coletivos humanos nas cidades. A política então deveria ser também das coisas, e não só dos homens. Reconhecer a capacidade de agência das coisas muda o olhar sobre fenômenos como o que abordamos em nosso trabalho, no qual consideramos que é preciso levar em conta o fluxo de mão dupla, no processo de difusão da informação, quando o assunto é a Comunicação Interna.

O EQUÍVOCO FUNDAMENTAL

Eduardo Viveiros de Castro (2002) nos mostra que é o ponto de vista que cria o sujeito. E não o contrário. A conclusão é fruto da extensa pesquisa em torno do conceito de *Perspectivismo Ameríndio*, que estende a capacidade de agenciamento a objetos e animais. Para explicar o conceito, ele retoma a ideia de Relativismo, cara à Antropologia, e que apoia-se na implicação de uma natureza única, à qual diferentes culturas têm diferentes acessos (e os ocidentais, um acesso “privilegiado”). Já no Perspectivismo, que ele também chama de relacionismo, grosso modo, há uma unidade de espírito numa multiplicidade de corpos, ou seja, um mesmo cosmos compartilhado por homens, animais e o que mais há no mundo. Esta *humanidade compartilhada* aponta para o fato de que, todos, animais e coisas, podem carregar traços de humanidade. Mas alguns ela está disfarçada, sob outra pele.

Tipicamente, os humanos, em condições normais, vêem os humanos como humanos e os animais como animais; quanto aos espíritos, ver estes seres usualmente invisíveis é um signo seguro de que as ‘condições’ não são normais. Os animais predadores e os espíritos, entretanto, vêem os humanos como animais de presa, ao passo que os animais de presa vêem os humanos como espíritos ou animais predadores. (...) Em suma, os animais são gente, ou se vêem como pessoas (Viveiros de Castro, 2002: 227).

Viveiros de Castro também considera muito fortemente a possibilidade, mesmo como um tipo de ficção, de que há uma Antropologia nativa, o que significa transformar radicalmente a nossa epistemologia, que aposta na purificação pela retirada da agência do objeto. Um tipo de epistemologia relacional tornaria possível

trabalhar a ciência a partir de um mundo impregnado de intencionalidade, em que conhecer passa por assumir o ponto de vista do outro. Wagner vai além, nos dizendo que não é só o antropólogo que pensa o nativo, mas que o nativo também pensa o pesquisador. Mas como pertencem a mundos diferentes, a cosmos distintos, nem sempre conseguem se entender. Para entender Viveiros, é fundamental entender a possibilidade que se coloca de certos animais ascenderem à condição humana, ou seja, a ideia de que animais e espíritos assumem agência porque assumiram o ponto de vista daquele mundo. Da mesma maneira que podemos considerar o lugar do empresário e do colaborador como perspectivas diferentes, inabitáveis pelo Outro. Mas que podem ser interpeladas, sem conflito, desde que assumida, de antemão, a hipótese do Equívoco. A provocação, hipotética, abre as portas para a aplicação desta arquitetura conceitual no campo da Comunicação, com destaque para o método da equivocação controlada.

In doing so I shall make the claim that perspectivism projects an image as translation as a process of controlled equivocation – “controlled” in the sense that walking may be Said to be a controlled way of falling. Indigenous perspectivism is the theory of equivocation, that is, of the referential alterity between homonymic concepts. Equivocation appears here as the mode of communication par excellence between different perspectival positions (Viveiros de Castro, 2004: 5).

Viveiros de Castro propõe trazer as contribuições do pensamento ameríndio para a teoria antropológica, lembrando que a comparação é a base do trabalho de um etnógrafo, que faz paralelos entre sua própria vivência social e a observação da sociedade do outro, para fazer analogias, numa tentativa de tradução. Supondo a separação clássica entre natureza e cultura, esta tradução permite que este etnógrafo descubra caminhos culturais diferentes para acessar uma mesma realidade. O problema é que, segundo Viveiros, quase nunca, numa relação etnográfica, os dois entes deste processo comunicativo dividem a mesma posição, o mesmo ponto de vista, ou seja, a mesma realidade. Nesta visão, não seriam as culturas acessos diferentes à mesma natureza. Mas sim a cultura como um *a priori*, e as naturezas como dependentes deste ponto de vista ocupado pelo indivíduo. Ele oferece exemplos.

Here I have in mind the type of myth where, for example, the human protagonist becomes lost deep in the forest and arrives at a strange village. There the inhabitants invite him to drink and refreshing gourd of “manioc beer”, which he accepts enthusiastically and, to his horrified surprise, his host place in front of him a gourd brimming with human blood (Viveiros de Castro, 2004: 9).

Este tipo de história, comum na bibliografia de Viveiros de Castro, resume toda a teoria do perspectivismo, e por consequência, a ideia de equívoco. Depois de ser capturado por outro ponto de vista, o humano passa a ver os animais como pares, como humanos também. É no momento de tomar a bebida que ele percebe o erro. O que o interlocutor chama de cerveja de mandioca, na verdade, para ele, é sangue humano. O mesmo nome, em realidades distintas, serve para designar coisas completamente diferentes. Aí está o equívoco, fundamento da comunicação, na visão deste autor. Ou seja, não é o entendimento, o consenso e a ordem, mas

sim a incompreensão que marca o processo comunicativo. Ele desenvolve este pensamento a partir do encontro interétnico entre índios e brancos. E transforma assim o perspectivismo num tipo de teoria antropológica. O que pretendemos é estender este pensamento para todo ato comunicativo. Algumas pistas na própria explicitação do conceito nos permitem empreender este alargamento do conceito. “The equivocation (...) is the limiting condition of every social relation, a condition that itself becomes superobjectified in the extreme case of so-called interethnic or intercultural relation, where the language game diverge maximally” (Viveiros de Castro, 2004: 12). Não são culturas distintas apenas. São mundo diferentes, ontologicamente distintos. Dentro da teoria do perspectivismo, como já vimos, é a cultura que permanece, e não os objetos, que se transformam, de acordo com o olhar, com o ponto de vista ocupado. Traduzir seria, neste caso, explicitar o equívoco, mostrando que se fala de coisas diferentes, usando o mesmo nome. E mais: traduzir passaria então por transforma-se um pouco no outro, ocupar, mesmo que imaginariamente, o seu ponto de vista. Por isso, a boa tradução seria aquela que trai a língua de destino, transformando-a a partir desta experiência. Uma tradução perspectivista envolve a incorporação da forma de vida do outro.

ANOTAÇÕES FINAIS

Viveiros de Castro propõe que a Antropologia se transforme pela “antropologia” nativa: se ela quer pensar como o índio, precisa assumir o corpo dele, deixar-se afetar e transformar-se. Na nossa pesquisa, podemos colocar a questão: se queremos entender e pensar o lugar do outro, é preciso nos deixar transformar pela nova realidade. O profissional de Comunicação Interna, na busca por este outro olhar, inegável, se deixa afetar e transformar pelo outro, converter-se? E o empresário? Esta abordagem assume uma via em que o conhecimento faz-se na relação, no trabalho de campo, num tipo de epistemologia relacional, que aposta na produção de conhecimento extra-paredes, fora do laboratório. Desta maneira, deslocamos o equívoco da relação entre antropólogos e nativos para outra relação: entre empresários e funcionários.

É bom lembrar: nesta perspectiva, a simetrização da relação entre patrões e empregados parece aumentar os riscos das duas posições, identidades (como toda identidade) parciais e em constante negociação. Tudo isso aponta para a derrocada da ideologia racionalista, num contexto em que as ciências do homem se aproximam do cotidiano. Para Armand e Michèle Mattelart (2011: 190) é neste momento que a Comunicação assume lugar de parâmetro da humanidade, quando esta busca um sentido para o seu futuro. Mas ainda é preciso desvincular-se da imagem instrumental, tornando-se objeto de pesquisa de maneira integral, deixando de vez o que eles chamam de “positivismo administrativo”, no qual prevalece a busca por ferramentas utilitárias. Esta tendência caminha junto com o que chamamos de *financeirização das relações sociais* e está intimamente ligada ao sucesso das pesquisas funcionalista no Campo da Comunicação, as mais capazes de oferecer resultados práticos

para empresas e instituições. E que, comumente, estão ligadas ao mix integrado da Comunicação Empresarial, dentro do qual está a Comunicação Interna, foco de nossa reflexão.

A Comunicação, assim, seria uma pós-disciplina, tentativa de não fechar hermeticamente a identidade da disciplina. Ela estaria fora do corte epistemológico. Uma maneira de ver a Ciência em relação com a verdade, ao invés da ciência como redução empírica da realidade, revinculando a ciência com a sua história e com os objetos. A Comunicação seria uma ciência fora da epistemologia, próxima da experiência da arte, respondendo com mais adequação aos desafios do tempo em que vivemos. Perspectiva bem diferente da praticada hoje pela corrente funcionalista, paradigma hegemônico no Campo da Comunicação, e por consequência, na Comunicação Empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno, W. C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.
- Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Latour, B. (1994). *Jamais fomos modernos*. Rio de Janeiro: Ed. 34.
- Mattelard, A. & Mattelard, M. (2011). *História das teorias da comunicação*. São Paulo: Loyola.
- Sodré, M. (2002). *Antropológica do Espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Viveiros de Castro, E. (2004). *Perspectival Anthropology and the Method of Controlled Equivocation*. *Journal of the Society for the Anthropology of Lowland South America*, 2. Disponível em <http://digitalcommons.trinity.edu/tipiti/vol2/iss1/1>. Acesso em 20.05.2013.
- Viveiros de Castro, E. (2002). *Perspectivismo e Multinaturalismo na América Indígena*. In E. Viveiros de Castro. *A Inconstância de Alma Selvagem* (pp. 345-399). São Paulo: Cosac & Naify.
- Wagner, R. (2010). *A invenção da Cultura*. São Paulo: Cosac Naify.

Prescrições de comunicação e de relações públicas nas relações de trabalho: um estudo da perspectiva brasileira

CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI

nociolini@hotmail.com
Universidade de São Paulo/FAPESP

Resumo

A constituição da comunicação em organizações, como atividade e como processo, é dependente do contexto do mundo do trabalho, principalmente quanto às formas de gestão e organização do trabalho que se desenvolvem na sociedade. Com base neste pressuposto, este artigo focaliza a análise de prescrições de comunicação e de relações públicas no que tange o processo de racionalização do trabalho que prevaleceu em grande parte do século XX, com projeções mais expressivas nos anos 1950 e 1960. Mais especificamente, tratamos da perspectiva brasileira dentro desse contexto ao estudarmos as prescrições produzidas e propagadas a partir do discurso do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT). Trata-se de uma pesquisa financiada com bolsa de doutorado da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

Palavras-Chave: Comunicação e trabalho; relações públicas; racionalização do trabalho; IDORT

As reflexões aqui apresentadas são parte de nossa pesquisa de doutorado em fase final no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM da ECA-USP)¹, cujo objetivo é estudar as prescrições de comunicação em relação aos princípios da racionalização do trabalho, orientadores da principal lógica de organização e gestão do trabalho em empresas no Brasil no período de 1930 a 1960, tendo por base o discurso do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT).

O IDORT, criado por empresários e intelectuais paulistas em 1931, teve um papel político significativo na difusão dos princípios e métodos da racionalização do trabalho no Brasil, sobretudo no que tange à combinatória das filosofias de gestão e organização do trabalho taylorista, fordista e das “relações humanas”, durante grande parte do século XX. Integrado ao movimento da racionalização nos momentos decisivos da industrialização e do avanço do capitalismo no país, esse Instituto enxergou na comunicação, especialmente nos ditames da atividade de relações públicas, um meio eficiente para mobilizar princípios e formas de sociabilização na gestão do trabalho em empresas.

¹ Sob a orientação da Profa. Dra. Roseli Figaro.

Para o desenvolvimento deste estudo, realizamos uma pesquisa documental - de investigação em acervos - centrada no levantamento de documentos produzidos e propagados sob a tutela do IDORT que são representativos das prescrições de comunicação no trabalho para organizações/empresas. Sob uma perspectiva de análise histórica e discursiva e com o apoio de uma bibliografia de natureza interdisciplinar (das áreas de Comunicação, Sociologia do Trabalho, História e Estudos da Linguagem), estudamos o material sobre relações públicas produzido e divulgado sob a anuência do IDORT no período de 1950 e 1960. Trata-se de textos publicados na revista institucional do Instituto e de apostilas oriundas dos cursos de relações públicas promovidos por ele. Neste artigo, apresentaremos somente uma parte dessa pesquisa mais ampla ao trazermos algumas reflexões formuladas com base na análise dessas apostilas.

A MANIFESTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO

Pode-se dizer que as mudanças no mundo do trabalho, ocorridas com a reestruturação do capital a partir dos anos 1970 em países ocidentais e capitalistas (Antunes, 2006), trouxeram novos usos da comunicação nas empresas no que diz respeito às relações profissionais e às relações de trabalho nas empresas.

A comunicação tornou-se um elemento fundamental dentro do rol de competências do trabalhador exigidas pelos empregadores, independentemente de sua profissão ou função. É muito difícil, hoje, encontrarmos um ofício, uma ocupação, uma profissão, um emprego que não demande do trabalhador sua participação ativa nas relações de comunicação de empresas onde atua. Exige-se do empregado que assimile informações emitidas dentro e fora da empresa, que opine, que coopere, que construa conhecimento, que questione decisões pouco produtivas, que esteja em interação constante com as chefias e com outros trabalhadores na organização, que esteja preparado para responder aos questionamentos dos consumidores e de outros grupos da sociedade quanto às políticas empresariais que envolvem o desenvolvimento de seu trabalho.

É possível afirmar, sob esse viés, que a comunicação manifesta-se nos modelos atuais de gestão das empresas com uma função explicitamente produtiva. As exigências de cooperação e de flexibilidade aos empregados, bem como a pressão que sofrem para mobilizar de maneira cada vez mais intensa seus saberes e sua inteligência a favor dos modelos de organização do trabalho impostas pela gerência têm acionado a atividade linguageira dos trabalhadores de uma maneira nunca vista antes (Boutet, 2008). Saber “comunicar-se”, diante disso, tornou-se uma competência profissional, haja vista que a comunicação e o acesso à informação tornaram-se elementos centrais na configuração atualizada dos modos de trabalhar. Dentro dessa abordagem, considera-se a linguagem como um “recurso natural” no desenvolvimento do trabalho e, desse modo, os assalariados precisam dispor de um “capital comunicativo” (Boutet, 2008: 9).

As configurações atuais do mundo do trabalho no Brasil integram novos modelos organizacionais e tecnológicos e novas maneiras de organização social do trabalho que resultaram em inéditas formas de acumulação flexível (Antunes, 1999, 2006). Novos padrões sociotécnicos são incorporados pelas empresas com base em ampla redução da força de trabalho e terceirização de mão de obra, no deslocamento de plantas e unidades produtivas, na flexibilização e desregulamentação dos direitos sociais dos trabalhadores, em ações de “qualidade total”, bem como outros componentes inspirados do ideário toyotista. Segundo esclarece Antunes (2006), as pesquisas realizadas em empresas de diversos setores da economia brasileira - automotivo, bancário, têxtil, dentre outros -, mesmo quando apresentam elementos próprios de seus processos de produção, concebem um ponto importante em comum: a “precarização” da força de trabalho. Isto é, homens e mulheres vivenciam sua vida no trabalho dentro de um contexto de degradação de seus direitos e de sua força coletiva.

Em meio a essa configuração do mundo do trabalho, a comunicação aparece como uma forma elaborada e eficiente de adequar os comportamentos e as maneiras de pensar e agir da classe trabalhadora às necessidades produtivas e tecnológicas do capital. Sobretudo, é neste momento que a atividade de comunicação e suas estratégias são concebidas de forma mais patente como um instrumento útil para a mobilização da subjetividade de trabalhadores e trabalhadoras, no sentido de envolvê-los em prol da lógica de trabalho articulada pela classe dirigente. Os empregados são demandados a adaptarem-se às exigências de polivalência, de cooperação, de flexibilidade, de mobilidade e de transparência integradas aos modos atualizados de produção e de gestão e organização do trabalho das empresas modernas. A ideia é conseguir a confiança do trabalhador aos propósitos organizacionais e nas decisões de suas chefias, bem como a sua anuência às condições de realização do trabalho impostas pela estrutura empresarial.

Tal envolvimento dos empregados à lógica de trabalho das empresas modernas, conforme indica Danièle Linhart (2007: 109), é operacionalizado, dentre outras formas, por meio de uma estrutura hierárquica menos rígida, colocando os funcionários em “situação de intercâmbio, de confronto e, sobretudo, de homogeneização de suas práticas, de suas linguagens e de suas filosofias profissionais”. Dentro do mesmo propósito, a comunicação é acionada de modo a incorporar a subjetividade do trabalhador à racionalidade determinada pela empresa. Como bem diz a socióloga, a comunicação de empresa ganha importância expressiva em meio à tentativa de controle do engajamento, da subjetividade dos trabalhadores: “Nunca tantos assalariados foram saturados por um número tão grande de informações, mensagens, imagens, todos voltados ao mesmo objetivo: obter a adesão dos assalariados [...] de sua boa fé” (Linhart, 2007: 111).

Em concordância à mesma linha de pensamento, Stéphane Olivesi (2006) vai dizer que a emergência da comunicação no cenário atual de reestruturação do capital traz consigo novas formas de poder que procuram adequar as relações de dominação dentro das empresas à evolução das relações de produção. A “comunicação

interna”, sob este olhar, define-se como a expressão de oposição às reivindicações e insatisfações dos trabalhadores ao admitir a sua função de neutralizar, atenuar e tentar eliminar qualquer contra-discurso. Interessa à gerência, em compasso com o seu projeto de “modernização” das relações sociais no ambiente interno da empresa, conter qualquer contestação à filosofia, à cultura e aos valores organizacionais postos em circulação pela classe dirigente.

É plausível considerarmos que esse tipo de manifestação da comunicação no trabalho tenha surgido de modo mais evidente a partir dos anos 1970/1980 e ganhado ainda mais expressividade nas duas últimas décadas (1990/2000), por causa de novos modelos produtivos e de gestão do trabalho ensejados pela reestruturação do capital, conforme tratamos anteriormente.

Por outro lado, entendemos que os usos da comunicação também são admitidos dentro da lógica de organização e gestão do trabalho em momentos históricos anteriores a esse contexto recente de transformações do mundo do trabalho para um modelo mais “flexível” ou “pós-fordista”, como alguns estudiosos optam por nomear.

Por meio de uma pesquisa de arquivo em acervos brasileiros², realizamos um levantamento documental de textos sobre relações públicas que apontam o uso da comunicação aliado à forma dominante de conceber as relações de trabalho em empresas na primeira metade do século XX, cuja filosofia é constitutiva de uma combinatória de princípios promovidos pelo taylorismo, fordismo e pela “escola de relações humanas”. Trata-se de apostilas oriundas dos cursos de relações públicas realizados sob a responsabilidade e anuência do IDORT nos anos 1950 e 1960.

A análise desses documentos, tratados como um material discursivo, representativos dos modos de conceber a comunicação no trabalho pelos membros do IDORT e, conseqüentemente, pelo patronato à época, apontou um uso prescrito da comunicação que contempla recomendações e orientações consideradas obrigatórias - sob o ponto de vista da classe dirigente e do “management” - à racionalização do trabalho.

Mais adiante nos deteremos nas reflexões produzidas a partir dessa análise. Antes disso, vale discorrermos sobre a relação entre o IDORT e a legitimidade da noção de relações públicas no Brasil, haja vista que conhecer esse contexto é fundamental para uma melhor compreensão das prescrições de comunicação mobilizadas em meio ao discurso da racionalização do trabalho assumido pelo Instituto brasileiro.

O IDORT E AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Ao revisitarmos a bibliografia brasileira das áreas de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas notamos a referência de importantes autores sobre o IDORT. Margarida Maria Krohling Kunsch (Kunsch, 1997) e Maria Aparecida Ferrari (Grünig, Ferrari, França, 2009) - só para citar alguns exemplos - indicam o IDORT em suas obras quando desejam contextualizar uma época em que ainda não existiam cursos

² O principal acervo pesquisado faz parte do Arquivo Edgar Leuenroth (AEL) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Brasil.

universitários de relações públicas³, sendo que determinadas entidades ligadas ao meio empresarial, como o próprio Instituto, promoviam palestras e cursos técnicos de curta duração para instruir aqueles que se interessavam pela atividade.

Por outro lado, no momento em que começamos a investigar com mais profundidade a trajetória institucional e política do IDORT, bem como a revista que publicou por décadas e as apostilas de cursos que ministrava sobre relações públicas, descobrimos que este Instituto desempenhou um papel ainda mais significativo na legitimação do entendimento de relações públicas e do uso da comunicação em organizações na sociedade brasileira.

O IDORT, enquanto instituição representativa dos interesses da classe empresarial e intelectual preocupada com o desenvolvimento da industrialização e modernização da sociedade brasileira, sobretudo entre os anos 1930 e 1960, enxergou nos princípios de organização científica do trabalho uma via eficiente para formular modos de dominação social considerados necessários à exploração da força de trabalho e à expansão do capitalismo.

Nessa perspectiva, dentro de sua trajetória de “portador das mais modernas exigências da racionalização” (Antonacci, 1993: 17) no país, o IDORT construiu seu discurso institucional em diálogo direto com os pilares do idário de organização e gestão do trabalho articulado, especialmente, pelos preceitos “científicos” do taylorismo, do fordismo e do movimento das “relações humanas”.

Para o IDORT, não havia outra alternativa para a sociedade brasileira a não ser modernizar-se e progredir, abrindo caminho para a expansão do capitalismo. Tendo isso em vista, incondicional era a sua confiança na “racionalização” enquanto alternativa para assegurar o processo de desenvolvimento da industrialização do Brasil.

Dentro desse panorama, o interesse do IDORT pelo uso da comunicação na administração das relações de trabalho em empresas privadas e da administração pública surge no período após a Segunda Guerra Mundial. Neste momento, a atividade de relações públicas é contemplada pelo Instituto como um meio útil e eficiente para reforçar valores sociais e padrões de comportamento a favor do apaziguamento de conflitos entre trabalhadores e o comando das organizações. A ideia de “cooperação” de classes torna-se fundamental para invalidar as tensões sociais inerentes aos sistemas produtivos configurados pelas relações capitalistas e as relações públicas, com o seu discurso de harmonização das relações entre as organizações e seus “públicos”, são concebidas como uma atividade aliada ao processo de racionalização do trabalho. Desse modo, o IDORT empenha-se em legitimar a atividade de relações públicas no país a partir da década de 1950, promovendo cursos sobre o tema e participando ativamente da criação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP).

A atuação do IDORT, com o principal objetivo de disseminar os princípios da racionalização do trabalho mostrou-se importante nos momentos decisivos da

³ O primeiro curso de relações públicas em nível superior foi criado no Brasil em 1967, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

gênese da atividade de relações públicas no Brasil. Esta constatação é um primeiro forte indício de que a própria constituição da atividade de comunicação em organizações esteve diretamente ligada ao pensamento e às práticas do IDORT e, conseqüentemente às relações de trabalho em contextos organizacionais.

Os documentos levantados para a pesquisa, nesse sentido, revelam que os contornos adquiridos pelo discurso de relações públicas no Brasil é época são constitutivos dos princípios da racionalização do trabalho, mediados pelo discurso do IDORT.

Em um tempo histórico em que ainda não se falava de “comunicação interna” e de “comunicação organizacional”, o discurso de relações públicas em sintonia com a ideologia da racionalização é peça-chave na formulação de prescrições de comunicação consideradas adequadas, sob o ponto de vista da classe dirigente, à modernização das relações de trabalho.

O USO PRESCRITO DA COMUNICAÇÃO NO TRABALHO

O mundo do trabalho reúne e revela um conjunto de discursos - enunciados - que trazem à tona uma disputa de sentidos. Sentidos, estes, produzidos nas relações de trabalho e articulados no processo comunicativo. E no que diz respeito às relações entre comunicação e trabalho no contexto de empresas/organizações, estas disputas de sentidos são, de certo modo, reveladas no que denominamos, aqui, de “prescrições de comunicação”.

Ao mesmo tempo, tratar dessas prescrições, é falar das recomendações e orientações consideradas como obrigatórias para a conformação de um determinado modo de pensar e de ordenar as relações sociais. No caso da nossa pesquisa, trata-se de prescrições de comunicação tidas como fundamentais ao processo da racionalização do trabalho em organizações, sobretudo em empresas, em boa parte do século XX.

Mais especificamente, procuramos identificar e refletir sobre essas prescrições com base nos ditames de relações públicas assimilados e difundidos pelo discurso do IDORT, cuja natureza esteve orientada pelos princípios da racionalização do trabalho. E a alternativa escolhida para realizar esse propósito ancorou-se em documentos produzidos sob a responsabilidade do Instituto.

Segundo já indicamos, durante a fase de investigação dos documentos, levantamos uma série de apostilas oriundas dos cursos promovidos pelo IDORT nos anos 1950 e 1960. No total, doze apostilas são focalizadas na pesquisa, cujas referências são: a) curso de iniciação às relações públicas (autoria: Mario Sassi); b) curso de relações públicas (autoria: Celso Lobo da Costa Carvalho); c) curso de relações públicas - nível I (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade); d) curso de relações públicas - nível II, duas versões com datas distintas, provavelmente porque o curso foi ministrado mais de uma vez (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade); e) curso de relações públicas - nível III, duas versões com datas distintas (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade); f) curso de relações públicas e comunicação com o pessoal (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade e Joel Barbosa); g) Curso de

relações públicas na Força pública de São Paulo (autoria: Amaury Morais de Maria); h) Curso de relações públicas, sendo que são duas apostilas com datas distintas, mas do mesmo autor (autoria: Amaury Morais de Maria); i) curso de relações públicas (autoria: Rubens José de Castro Albuquerque)⁴.

Optamos pelo modo de tratamento desse material - parte do *corpus* da pesquisa integral - que não se limitasse ao ponto de vista já estabelecido por seu conteúdo. Tratar o *corpus* como um conjunto de textos que transmitem ideias pré-concebidas e procurar descrevê-los para ilustrar seus dizeres não seria suficiente aos objetivos e às hipóteses da pesquisa. Dentro dessa abordagem, podemos dizer que a forma escolhida para a mobilização do *corpus*, de certo modo, filia-se aos princípios gerais da Análise do Discurso de linha francesa (AD), embora não seja uma pesquisa de AD *stricto sensu*.

A Análise do Discurso é admitida no desenvolvimento do percurso teórico-metodológico da pesquisa em questão devido ao olhar específico que ela coloca nos textos, mostrando a relevância de tentar compreendê-los dentro do contexto sócio-político e ideológico que produz sua discursividade.

Podemos dizer que os princípios da Análise do Discurso apresentam-se significativos na medida em que contribuem para a constituição de uma prática de leitura do material levantado coerente com os propósitos da pesquisa. Concordamos, por exemplo, com a linguista Eni Orlandi, uma das principais difusoras dos conceitos da AD no Brasil, quando ela afirma que “a natureza dos materiais analisados, a questão colocada, as diferentes teorias dos distintos campos disciplinares - tudo isso constitui o dispositivo analítico” (1999: 28).

Nessa perspectiva, sugerimos seis categorias de análise das prescrições de relações públicas oriundas do *corpus* em questão que, a nosso ver, são capazes de potencializar outras reflexões quanto à constituição dessas prescrições em relação ao discurso de racionalização do trabalho difundido e legitimado pelo IDORT no Brasil.

As categorias de análise propostas são as seguintes: 1) relação entre as organizações e seus empregados por meio de interesses mútuos; 2) “boas relações” entre chefias e subordinados; 3) identificação dos interesses dos trabalhadores; 4) garantia de compreensão das informações transmitidas pela empresa aos trabalhadores; 5) integração do trabalhador ao ambiente das organizações; 6) fases do planejamento da atividade de relações públicas no contexto da organização e gestão do trabalho.

Em linhas gerais, o desenvolvimento dessas categorias demonstram determinados pontos em comum no que diz respeito ao uso prescrito da comunicação na administração das relações entre trabalhadores e o comando das organizações.

Um dos principais ditames das relações públicas direcionados às relações de trabalho indica que é necessário haver uma compreensão recíproca entre os trabalhadores e as organizações que os empregam. Orienta-se a constituição e a manutenção de relações harmoniosas entre ambas as partes, pois a falta de comprometimento de interesses entre a empresa e seus empregados é considerada prejudicial à legitimidade e à operacionalização da lógica organizativa do trabalho.

⁴ Lembramos que esse material está disponível para consulta no AEL da UNICAMP.

O entendimento entre a classe trabalhadora e o patronato, dentro dessa abordagem, não somente é considerada imprescindível às relações de trabalho, mas, também, é naturalizada como algo inerente às relações sociais nas empresas. A harmonia é considerada a norma, enquanto o conflito de interesses é visto como o desvio. Em concordância aos preceitos das “relações humanas” - ideário admitido no processo de racionalização do trabalho -, a filosofia de relações públicas entende que qualquer problema de relações de trabalho que possa existir dentro da empresa pode ser resolvido pelos mecanismos administrativos internos à própria empresa. Ou seja, os conflitos inerentes às relações de trabalho são vistos como contradições do sistema organizacional e não como contradições próprias do mundo do trabalho e da sociedade.

As prescrições de relações públicas admitem a ideia de que qualquer diferença de interesses entre a classe trabalhadora e o patronato é suscetível de ser superada. Nesse sentido, toma-se como necessário identificar os interesses e as opiniões dos trabalhadores a fim de eliminar os entraves para a compreensão mútua entre ambos. O uso da comunicação, neste caso, torna-se essencial, haja vista que a comunicação é considerada um instrumento imprescindível à gestão para o estabelecimento do consenso nas relações de trabalho.

Em concordância com os ditames da “relações humanas”, as prescrições de relações públicas anunciam que não existe contraposição de interesses na empresa que não possa ser anulada com empenho da gerência e com o uso da comunicação.

Cooperação e resistência, dentro dessa perspectiva, são dois elementos assimilados pela filosofia das relações públicas direcionada à harmonização das relações de trabalho. A premissa mobilizada supõe que o trabalhador empenha-se mais na realização de seu trabalho quando ele acredita que existe convergência entre seus interesses e os interesses da empresa. Entretanto, entende-se que nem sempre o empregado estaria convencido disso, competindo à gestão da empresa persuadi-lo. A resistência do trabalhador a aderir à racionalidade da organização é tratada como uma questão de capacidade administrativa. Oculta-se, desse modo, as dificuldades e os dilemas concretos enfrentados pelos trabalhadores na realização de seu trabalho.

As prescrições de relações públicas articulam a ideia de que é preciso assegurar uma compreensão “adequada” das mensagens e das informações disseminadas pela empresa no ambiente de trabalho. Ou seja, a recepção das informações transmitidas deve ajustar-se às necessidades organizacionais para criar condições favoráveis a um satisfatório funcionamento do sistema produtivo.

Dentro dessa abordagem, confere-se à natureza do processo e da atividade de comunicação um caráter informacional. Recomendações no que tange à frequência da transmissão de informação, à seleção de conteúdos das mensagens distribuídas e à simplificação desse conteúdo são mobilizadas recorrentemente no material analisado, haja vista que elas são consideradas fundamentais à padronização da comunicação em apoio ao processo de racionalização do trabalho.

Outra orientação de relações públicas indica a necessidade de considerar o “estado psicológico” dos empregados, seu lado “afetivo” para que eles sejam

“integrados” à empresa, isto é, a fim de que estejam em sintonia com o *modus operandi* da organização e, então, apresentar um comportamento de “boa vontade” no ambiente de trabalho. Em anuência a essa recomendação, o empregado precisa “sentir-se parte” da empresa onde trabalha. Pois entende-se que se o funcionário estiver convencido de que o progresso da empresa é seu progresso também, então, sua colaboração poderá ser obtida pela gerência. Percebe-se que as prescrições de relações públicas, em compasso com o pensamento das “relações humanas”, desejam fazer crer que “sentir-se parte” da empresa é um desejo do próprio trabalhador.

Por fim, as prescrições de relações públicas, em concordância com a forma de administração do ideário de racionalização, entendem que o uso da comunicação para controlar as relações de trabalho nas empresas depende de um planejamento com etapas bem definidas, diretamente subordinado ao exame e à aprovação do comando organizacional.

APORTE FINAL

As análises e reflexões resultantes da pesquisa em questão demonstram que a constituição da atividade de relações públicas no Brasil recebeu significativa influência dos princípios da racionalização do trabalho difundidos pelo discurso do IDORT, sobretudo nos anos 1950 e 1960. Tendo isso em vista, pode-se dizer que a própria gênese das prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações apresenta relação direta com os mesmos princípios.

Para este artigo, trouxemos apenas uma pequena parte de um estudo mais amplo que esperamos ter a oportunidade de apresentá-lo de maneira integral à comunidade acadêmica em outras ocasiões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonacci, M. A. M. (1993). *A vitória da razão(?): O IDORT e a Sociedade Paulista*. São Paulo: Marco Zero.
- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Antunes, R. (2006). A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In R. Antunes (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil* (pp. 15-25). São Paulo: Boitempo.
- Boutet, J. (2008). *La vie verbale au travail. Des manufactures aux centres d'appels*. Toulouse: Éditions Octarès.
- Grunig, J.; Ferrari, M. A. & França, F. (2009). *Relações públicas: teoria, contexto, relacionamento*. São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Editora Summus.
- Linhart, D. (2007). *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo.
- Olivesi, S. (2006). *La communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble.

Orlandi, E. P. (1999). *Análise de discurso. Princípios e métodos*. Campinas: Pontes.

OUTRAS REFERÊNCIAS

Idort [Apostilas de formação profissional]. São Paulo: *Instituto de Organização Racional do Trabalho*, 1950-1969.

A comunicação para a saúde nas organizações: dos discursos às práticas

ARMANDA LEMOS

armandalemos@icloud.com
Universidade do Minho

Resumo

A essência que determina as estratégias de comunicação e de informação para a saúde nas organizações converge em ações e objetivos configurados no campo dos estudos da Comunicação Organizacional. O propósito consignado à análise do tema da saúde laboral, no contexto das estruturas organizacionais, é fruto desta conexão cuja amplitude relacional se pretende observar neste trabalho. O nosso ponto de partida surgiu, precisamente, sobre o modo como os desenvolvimentos ao nível da comunicação para a saúde são usados e potenciados no contexto das organizações. Para tal, foi elencada a seguinte questão: Será que as estratégias de comunicação e informação integram o tema da saúde laboral nas organizações? Para estudar esta questão foi necessário enfatizar duas categorias de análise: (1) A comunicação para a saúde nas organizações; (2) A disseminação da informação sobre a saúde laboral. A análise destas categorias foi confinada ao desenvolvimento de uma abordagem exploratória junto de profissionais pertencentes à CIM do Ave-Portugal, com o objetivo de compreender a dimensionalidade da questão no contexto da comunicação organizacional.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional; comunicação para saúde; organizações

NOTA INTRODUTÓRIA

O presente artigo tem por objetivo apresentar as conclusões de um estudo exploratório inserido numa investigação de doutoramento em Ciências da Comunicação, com especialização na área da Comunicação Estratégica e Organizacional.

São muitos os desafios associados às estratégias de comunicação e informação cuja possibilidade de emancipação vem sendo adquirida por via da sua ação no contexto das estruturas organizacionais. A comunicação é a energia que circula nos sistemas, é o oxigénio que confere vida às organizações e a sua presença é visível em todos os setores, em todos os fluxos de informação e nos espaços de interação e diálogo (Duarte & Monteiro, 2009). Há, porém, organizações que ainda olham para o funcionamento da comunicação como sendo um enigma de difícil interpretação, cuja preocupação parece estar mais voltada para a disseminação de informação e menos para o processo de ouvir. Sendo a comunicação central à organização, na medida em que é o componente que lhe dá vida e expressão, é fundamental compreender as expressões simbólicas a ela associadas, as quais têm por base o sistema da comunicação (Taylor, 1993).

Ao longo deste trabalho, serão descortinadas algumas linhas teóricas a respeito da comunicação organizacional, da comunicação para a saúde, no que concerne aos pressupostos conceptuais sobre a saúde laboral, e das organizações.

Sobre a importância dada ao conceito de saúde no trabalho é importante referir que este será desenvolvido no contexto das organizações, por ser este o local onde o trabalhador se insere e acontecem as suas dinâmicas profissionais. Nesta medida, percebe-se que o grau de importância atribuída a esta matéria poderá determinar o quadro de análise em relação às estratégias de comunicação e informação sobre a saúde nas organizações.

O conceito de Comunicação Organizacional tem conhecido uma série de desenvolvimentos e pesquisas científicas, cujo predomínio foi sendo traçado ao longo do século XX. Submerso por um amplo campo multidisciplinar, o conceito de Comunicação Organizacional foi conquistando autonomia até conseguir demarcar-se das demais ciências e consolidar-se no meio académico por via do estudo da comunicação nas organizações. Neste percurso, a afirmação do conceito, enquanto disciplina, foi sendo identificado por diferentes etapas metodológicas. A primeira etapa foi marcada por uma fase vivida entre os anos de 1900 e 1940, mais voltada para a preparação rumo à emancipação, onde os estudos se baseavam nas competências comunicativas. Seguiu-se uma segunda fase, vivenciada entre o período de 1940 e 1970, a qual ficou conhecida pelo momento da identificação e da solidificação dos estudos da comunicação.

Até à década de 70 predominavam as abordagens positivistas e percebia-se que o uso de métodos provenientes de outros campos disciplinares, como sendo o campo de estudos da Administração, da Sociologia ou até da Psicologia, proporcionariam diferentes olhares teórico-metodológicos. Entretanto, com a adoção de modelos mais interpretativos, fortemente evidenciados na década de 80 e de abordagens mais voltadas para a influência das teorias críticas, é então alcançado o momento da sua maturidade e inovação (Ruão, 2008). Atualmente, percebe-se a existência de uma pluralidade de métodos como forma de alcançar os resultados, de maneira que a escola de Comunicação Organizacional vê-se, então, marcada por um saudável ecletismo em que vários métodos de pesquisa são aceites como legítimos (Miller, 2001: 137). Não obstante aos desenvolvimentos conceptuais presente-se, ainda, uma certa preocupação sob a forma como as estratégias de comunicação se desenvolvem no contexto organizacional. Isto acontece pelo facto de este conceito tocar todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações daí que se torne mais difícil definir o seu campo de atuação, simultaneamente tão difícil e tão global (Ruão, 1999). Compreende-se, assim, que a determinação dos objetivos organizacionais devem estar circunscritos à realidade de cada empresa, de maneira que as estratégias por ela definidas possam constituir pilares base que sustentem os caminhos rumo à inovação. Deste modo, a problemática associada à relação entre comunicação organizacional e comunicação para a saúde não deve desligar-se do propósito do tema da saúde laboral, nem mesmo campo de análise onde se pretende estudar tal problemática.

Como se sabe, a abordagem às estratégias de comunicação nas organizações pressupõe uma análise prévia e o desenvolvimento de um diagnóstico do contexto em que se inserem. A comunicação permite às pessoas cooperarem e organizarem-se (Kreps, 1990) e a relevância da informação que circula no seio das organizações contribui não só para a fazer funcionar como também para o maior ou menor conhecimento sobre determinada área, através da qual os trabalhadores podem orientar o sentido das suas ações. No que à saúde diz respeito, verifica-se que esta tem sido predominantemente tratada fora do âmbito das organizações. Porém, quando é vista nas organizações, pode surgir, de forma indiferenciada, integrada numa área sobejamente conhecida como a da Higiene, Segurança & Saúde no Trabalho (HS&ST).

Historicamente, a saúde laboral definia apenas o que se passava no contexto físico das organizações, as quais deveriam não só atingir o máximo de eficiência e aumento da produtividade, como também deveriam ser objeto de um conhecimento científico exaustivo. O crescimento económico acelerado, proveniente do processo de industrialização e da urbanização das sociedades, trouxe algum conflito interno às organizações, de modo que, para os empresários e gestores, era importante construir bases de análise sólidas sobre as estruturas organizacionais. As abordagens clássicas de Fayol e Taylor seguiram esta premissa, de maneira que as suas investigações passaram por compreender, explicar e interpretar as organizações em bases racionais e científicas de forma a permitir o pragmatismo da ação individual e coletiva evoluísse no sentido da eficiência máxima (Ferreira, Neves & Caetano, 1996).

É neste contexto de mudança e de transformação que o desenvolvimento das condições de trabalho deu lugar a uma nova conceptualização sobre o desenvolvimento da atividade profissional, considerando a essência moral e psicológica do ser humano que desempenha a função. Segundo a configuração teórica marxista atribuída ao conceito de trabalho, ele não era mais do que uma forma decorrente dos modos de produção capitalista (Marx, 1969). O desenvolvimento tecnológico e a mudança social ocorrida ao longo dos séculos, deram a conhecer uma nova matriz de enquadramento na análise ao conceito de trabalho e da sua relação com o sujeito. Poder-se-á assumir que os avanços tecno-científicos vieram propor novas conceções do ser humano e da sua relação com o trabalho. Para além de autores mais contextuais terem afirmado o modo como as tecnologias propõem uma maior despersonalização do mundo do trabalho (Bauman, 2000; Sennett, 2002), distinguem-se outras visões críticas da automação e da tecnificação do trabalho.

Ainda assim, as marcas evolutivas associadas ao conceito de saúde no trabalho têm vindo a galgar terreno e a delimitar o seu campo de atuação como uma área autónoma em termos de linha de investigação. Segundo Gómez (2006) o conceito de saúde laboral tem acompanhado a progressão das condições profissionais e do ambiente de trabalho que tentam definir-se, progressivamente, a favor da saúde dos trabalhadores. A saúde laboral surge como resposta ao conflito entre a saúde e as condições de trabalho (Garcia, Benavides & Ruiz-Frutos, 2000), tendo a organização do trabalho sido convertida num importante tópico quando se estuda a relação

entre saúde e trabalho, verificando-se que as condições particulares de trabalho dos sujeitos afetam o seu bem-estar e o seu estado de saúde (Leitner & Resch, 2005).

Com efeito, analisar o tema da saúde no trabalho requer uma abrangência que vai além das diretivas político-legais em vigor, sendo importante considerar a análise do tema da saúde como algo intrínseco aos processos de comunicação interna das organizações.

Poder-se-ia afirmar que a problematização da saúde no trabalho traduz, precisamente, os meandros evolutivos segundo a qual se veio a afirmar. Hoje, considerar a comunicação para a saúde nas organizações como um campo de análise da comunicação organizacional faz parte do desafio metodológico que nos propomos estudar. É na alçada destes pressupostos que se pretende perceber o modo como os desenvolvimentos da comunicação para a saúde são usados e potenciados no contexto específico das organizações.

OPÇÕES METODOLÓGICAS

Os métodos de investigação delineados para a obtenção de dados nesta fase do projeto de doutoramento articulam-se com as questões anteriormente definidas, cuja pretensão será a de abrir pistas de reflexão e de orientação da investigação por caminhos que contribuam para uma maior clarificação do objeto de estudo. Deste modo, tal como sugerem Quivy e Campenhoudt (2005) avançar para uma investigação pressupõe que se parta de um trabalho exploratório sobre os conhecimentos, onde se façam reflexões sobre o tema e se detenham linhas de orientação que sigam um fio conciso de fenómenos até que se chegue à formulação de um modelo de análise.

A escolha da metodologia de investigação é crucial na forma como se projeta o objetivo teórico. Assim, sendo esta uma fase de investigação exploratória, optou-se pelo método qualitativo, recorrendo, para tal, a um conjunto de entrevistas exploratórias direcionadas para profissionais que desenvolvem funções em organizações pertencentes ao setor têxtil e do vestuário inseridas na CIM do Ave-Portugal. O nosso objetivo era o de perceber se nas estratégias de comunicação desenvolvidas nas organizações o tema da comunicação para a saúde no trabalho é, ou não, valorizado; que temáticas da saúde são potencialmente mais abordadas e, por fim, como é que os sujeitos das organizações olham para o tema da saúde no trabalho. Metodologicamente, foi muito útil conhecer os dados estatísticos referentes ao tema da comunicação organizacional e da saúde no trabalho, nomeadamente dados estatísticos sobre os riscos profissionais e dados provenientes de estudos desenvolvidos sobre a comunicação interna nas organizações.

Por sua vez, relativamente às entrevistas exploratórias, obtivemos o contributo de oito informantes privilegiados. A escolha deste público foi feita de forma intencional, pois era já conhecida a sua atividade no contexto das organizações, assim como o setor de atividade onde exerciam a sua atividade profissional. Foram contactados profissionais das áreas da Formação Profissional, Consultores de empresas têxteis e do vestuário; Técnicos de HS&ST, Gestores de Recursos Humanos com experiência

profissional em empresas pertencentes a ao referido setor de atividade. Os contactos foram agendados previamente e prontamente concordaram em participar nesta investigação.

No final da pesquisa, os dados recolhidos das entrevistas foram transcritos e analisados com recurso à técnica da análise de conteúdo. Assim, para a análise das entrevistas optou-se pela definição de um conjunto de variáveis pertencentes às seguintes categorias de análise: (1) Estratégias de comunicação para a saúde nas organizações, segundo as dimensões: i) Estratégica, ii) Funcional e iii) Operacional; (2) Disseminação da informação sobre a saúde laboral, segundo as dimensões: i) Mecanismos de divulgação; ii) Importância do tema; iii) Relação com os sujeitos das organizações. Importa referir que através destas dimensões de análise se pretende organizar e clarificar a informação recolhida.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

(1) Estratégias de Comunicação para a saúde nas organizações: tendências de pesquisa

Da análise dos dados dos Informantes Privilegiados (IP) está presente a ideia de que a comunicação organizacional é *“cada vez mais valorizada no contexto empresarial”* (¹IP1) e pode *“contribuir tanto para o sucesso como para o insucesso organizacional”* (IP4). Apesar de haver uma *“consciência quase unânime de que a comunicação é decisiva para o sucesso das empresas”* (IP7), esta continua a ser vista como um *“fator crítico de sucesso”* (IP7). Pesquisas realizadas mostram que a maioria das organizações reconhece a importância da comunicação interna para o sucesso dos negócios, porém esta não olha às necessidades dos funcionários (Duarte & Monteiro, 2009: 396). Num mesmo sentido, os dados recolhidos evidenciam que *“apesar de se considerar que a comunicação é valorizada por gestores, administradores e funcionários em geral, nem sempre, na prática, esta valorização é visível (...) muitas vezes a comunicação ainda é delegada para um segundo plano de importância. No entanto, muitos dos erros e problemas que acontecem são reconhecidos como facilmente resolvidos caso a comunicação estivesse presente. Existe ainda um grande hiato entre a teoria e a prática nas empresas”* (IP2). Outros estudos sobre os processos de comunicação nas organizações mostram que são os sujeitos que determinam se os processos de comunicação nas organizações são ou não eficazes (Meggison, Mosley & Pietri, 1998), ideia igualmente partilhada pelos entrevistados quando referem que a importância da comunicação nas organizações é considerada pelas administrações, todavia, a forma como os processos são desenvolvidos ficam, predominantemente resumidos aos meios tecnológicos existentes, situação que diminui o tempo de diálogo entre os sujeitos nas organizações. A este propósito Mintzberg (2001), numa investigação desenvolvida junto de gestores de grandes estruturas organizacionais, percebeu que 40% do tempo gasto por estes profissionais era maioritariamente dedicado a tarefas

¹ IP1 – Para a identificação das respostas provenientes das entrevistas aos Informantes Privilegiados será usado um código IP (Informante Privilegiados) seguido do número do entrevistado, ficando IP1 e assim sucessivamente.

relacionadas com a obtenção e transmissão informação. Já Megginson, *et al.*, (1998: 320) mostraram que 80% do tempo do administrador é destinado à comunicação verbal, havendo, contudo, a ideia de que a comunicação nas organizações não é eficiente. Em termos funcionais, percebe-se que a comunicação interna nas organizações, em determinadas situações, *“apenas funcionava de cima para baixo, e mal, havendo, no entanto, outras que apesar de a comunicação ser efetiva e transversal não é efetivamente valorizada, dado tratar-se de uma mera formalidade”* (IP6). A função de comunicar existe e está presente na estratégia das organizações, porém *“deveria haver uma maior reflexão em torno das estratégias de comunicação por parte da gestão”* (IP5). A ausência de reflexão sobre os processos de comunicação, em termos operacionais, pode levar a falhas de comunicação onde *“os diferentes departamentos de uma organização tenham dificuldade em executar um bom trabalho de forma atingir os objetivos gerais da respetiva organização”* (IP7). Neste mesmo sentido, *“são frequentemente identificadas lacunas ao nível da comunicação de objetivos, regras, valores, e até mesmo no que se refere a orientações para o trabalho”* (IP1).

Percebe-se que a comunicação *“apesar de importante à vida das organizações não é valorizada como deveria”* (IP5). Há uma ideia clara de que *“a cultura da empresa é determinante para a valorização da comunicação”* (IP6). Percebe-se que *“não raras vezes, a gestão depreende que os colaboradores têm a obrigação de conhecer os objetivos, as instruções de trabalho/regras/normas e que devem saber executar as tarefas com autonomia... pelo facto de se disponibilizar informação em planos de atividades, regulamentos e outros documentos, sendo a informação disponibilizada em sentido unilateral”* (IP1).

Neste sentido, *“as organizações precisam de ser criativas e apelativas na forma como comunicam com os seus colaboradores (...) a temática da saúde laboral, na minha perspetiva, ainda precisa de maior desenvolvimento, dado que a sua atuação é ainda insuficiente”* (IP7).

No que respeita ao tema da comunicação para a saúde foi possível perceber que os entrevistados consideram que a abordagem à comunicação sobre a saúde está, em termos operacionais, mais confinada aos riscos profissionais, ao cumprimento da legislação, à obrigatoriedade das exigências legais impostas e menos à saúde em si mesma, numa perspetiva funcional e estratégica. Consideram, porém, que este tema deveria ser desenvolvido como algo natural e intrínseco aos processos e estratégias de comunicação internas.

(2) Disseminação da informação sobre a saúde laboral

A compreensão dos mecanismos de disseminação da informação sobre a saúde nas organizações requer uma análise aos meios e instrumentos por que se faz representar. *“A introdução das novas tecnologias introduziu novas formas de comunicação intensificando-se a utilização de canais como a intranet, o site, os emails, as redes sociais e as organizações tiveram de se adaptar para retirar potencialidades destes novos canais. Ainda assim, nas empresas de cariz mais tradicional, estes meios são utilizados de forma*

incipiente” (IP2). O desenvolvimento das tecnologias no contexto laboral veio alterar os padrões de comunicação interna, aproximando ou afastando, dependendo das situações, os sujeitos das estratégias informativas outrora desenvolvidas. *“Por um lado, a tecnificação traz vantagens como chegar a um público mais vasto, de uma forma mais rápida. Por outro, traz algumas desvantagens como o facto de a interpretação poder não ser a mais correta, ser considerada mais impessoal e distante”* (IP2).

A generalidade das opiniões aponta para o pressuposto de que nos processos de informação sobre a saúde laboral são predominantemente considerados os riscos profissionais ao invés da abordagem à saúde laboral como um todo. A este propósito foi possível constatar que *“as empresas, em regra, limitam-se a cumprir os requisitos legais”* (IP6), e os procedimentos desenvolvidos estão mais concentrados e interligados com as exigências legais dos processos de HS&ST. Abordar os riscos profissionais ou a saúde laboral nas organizações, foi patente a ideia da ausência *“de uma clara linha de comunicação entre o médico e o técnico de segurança”* (IP6). Situação que consideram ser necessário definir uma estratégia de comunicação interna relativamente à saúde no trabalho. Se olharmos para as estatísticas percebe-se que os acidentes e doenças profissionais causam, anualmente, mais de 2,2 milhões de mortes e provocam uma redução de 4% no Produto Interno Bruto mundial (Organização Internacional do Trabalho, 2012), só no ano de 2010 foram diagnosticados quase 2.600 casos de doença profissional e estima-se que, diariamente, morra uma pessoa devido a acidente de trabalho ou a doença profissional, assistindo-se a uma forte ocorrência de incapacidades, temporárias ou permanentes, com elevados custos económicos e sociais para a sociedade (ACT, 2013). Na base destes números estão refletidas variáveis relacionadas com o perfil de trabalhadores, não só com baixas qualificações académicas e socioprofissionais, e as poucas campanhas de informação e formação profissional junto dos trabalhadores por parte dos gestores de topo (Areosa, 2010).

Na verdade, a disseminação de informação sobre a saúde laboral parece ser incipiente e não abrange questões tão fundamentais como seja a prevenção e a promoção. *“Existe alguma informação sobre os serviços de saúde obrigatórios e que são disponibilizados pelas empresas. No entanto, poderia haver mais campanhas de Saúde Preventiva”* (IP1). Sobre os processos de informação sobre a saúde laboral, percebe-se que os colaboradores podem assumir diferentes comportamentos e correrem menos riscos se receberem informação ajustada aos seus problemas, em tempo útil, *“e podem ter feedback em relação a dúvidas e problemas que surgem no quotidiano profissional”* (IP3). A adequação do sujeito ao seu trabalho é fundamental para que este se sinta confortável e seguro no desempenho das suas funções e no modo como avalia a sua situação de trabalho (Sacadura-Leite & Uva, 2007: 29), pois cerca de 50% dos acidentes de trabalho ocorrem com trabalhadores deprimidos, perturbados emocionalmente, preocupados ou receosos (Rolo, 1999).

A relação da disseminação de informação sobre a saúde laboral é entendida pelos sujeitos das organizações como uma mais valia, é algo que deveria ser mais valorizado, não apenas pelo facto da legislação exigir o cumprimento das normas

em torno da segurança e saúde do trabalhador, mas também como algo intrínseco aos propósitos das organizações. *“Hoje, mais do que nunca, há uma relação muito próxima entre a vida profissional e a vida familiar, pelo que quanto melhor for percebido pelos colaboradores que a sua empresa se interessa pela sua saúde, melhor. Mas, para isso, é fundamental uma boa estratégia de comunicação para que as consequências modernas da relação contratual (pressão, stress...) possam ser minoradas na medida do possível”* (IP6).

A análise dos dados permitiram o alcance de uma visão em torno de um tema da saúde laboral que muito se identifica com a seguinte afirmação *“o tema da saúde laboral, ao ser integrado nas estratégias de comunicação, influencia as atividades dos colaboradores na empresa uma vez que os mesmos, estando informados dos riscos que correm e das formas de se protegerem contra esses mesmos riscos, podem desempenhar a sua função de uma forma mais segura e melhorar a qualidade da sua saúde”* (IP8). Esta ideia expressa exatamente o propósito da investigação. Compreende-se, então, que a comunicação para a saúde nas organizações é uma necessidade, na medida em que mais do que uma abordagem aos riscos profissionais importa conhecer o tema da saúde laboral como um todo, compreender os processos de informação sobre a saúde laboral desenvolvidas no contexto da comunicação organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional é tida como uma estratégia das organizações mas carece de um maior grau de importância na forma como se desenvolve. Relativamente à abordagem do tema da comunicação para a saúde, percebe-se a sua importância por parte dos sujeitos das organizações, porém apenas se identificaram ações isoladas ao nível da sua atuação, necessitando, para o efeito, de uma ação estratégica definida. Há uma clara evidência no enfoque sobre os riscos profissionais e as estatísticas demonstram como o tema é tratado e desenvolvido nas organizações. Com base nos estudos desenvolvidos aliados aos dados das entrevistas podemos elencar um conjunto de ideias síntese:

- A comunicação organizacional é considerada estratégica para as organizações, mas carece de maior importância sobre a forma como é operacionalizada;
- O tema da comunicação organizacional interna foi, de certa forma, afetado pela crescente tecnificação do trabalho;
- A abordagem à comunicação interna e informal é determinante nos processos de comunicação das organizações;
- O tema da saúde laboral surge, predominantemente, associado aos riscos laborais;
- A comunicação para a saúde nas organizações surge associada a áreas direcionadas para o cumprimento da legislação laboral ou pelos processos de HS&ST (os quais abordam o tema da saúde interligado com as áreas da higiene e segurança no trabalho);

- Os sujeitos nas organizações ainda se manifestam com uma certa resistência face ao desenvolvimento de ações destinadas à promoção da saúde e prevenção da doença.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Areosa, J. (2010). *Riscos e sinistralidade laboral: um estudo de caso em contexto organizacional*, Tese de doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa (ICTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar Editor.
- Duarte, J. & Monteiro, G. (2009). Potencializando a comunicação nas organizações. In M. Kunsch (org), *Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Edições Saraiva.
- Ferreira, J.; Neves, J. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- García, A.; Benavides, F. & Ruiz-Frutos, C. (2000). Salud Laboral. In F. Benavides; C. Ruiz-Frutos & A. García (org), *Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (pp. 49-50). Barcelona: Masson.
- Gómez, I. (2006). Salud Laboral: Una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Univ. Psychol. de Bogotá*, 6 (1), 105-113.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*, New York: Longman.
- Leitner, K. & Resch, M. (2005). Do the Effects of Job Stressors on Health Persist over Time?: A Longitudinal Study with Observational Stressors Measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (1), 18-30.
- Megginson, L.; Mosley, D. & Pietri, P. (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Editora Harbra.
- Marx, K. (1969) *O capital*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Mintzberg, H. (2001). A função do gerente. In H. Mintezberg & J. Quinn (org), *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Edições Bookman.
- Miller, K. (2001). Quantitative Research Methods. In F. Jablin & L. Putnam (org), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp.137-160), California: Sage.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva
- Reis, J. (1999). Modelo metateórico da psicologia da saúde para o séc. XXI: Interação ou integração biopsicossocial?. *Análise Psicológica*, 3 (XVII), 415-433.
- Rolo, J. (1999). *Sociologia da saúde e da segurança no trabalho*. Lisboa, SLE-Eletricidade do Sul.
- Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Salavessa M., & Uva, A. (2007). Saúde e Segurança no Trabalho: da perceção do risco ao uso de EPI's. *Saúde & Trabalho - Órgão Oficial da Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho*, 6, 69-94.
- Sennett, R. (2001). *A Corrosão do carácter. As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar.

Taylor, J. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How To Read an Organization*. Norwood, NJ: Ablex.

OUTRAS REFERÊNCIAS

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) (2010). *Inquérito europeu às empresas sobre riscos novos e emergentes (ESENER)*. [disponível em <https://osha.europa.eu/pt/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>. Acesso em 29.05.2013.

Autoridade para as Condições do Trabalho (2013). *Sondagem da Agência Europeia revela causas comuns para o stresse laboral*. [disponível em [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/CentroInformacao/comunicadosaimpresa.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/CentroInformacao/comunicadosaimpresa.pdf), Acesso em 15.05.2013.

Direção Geral da Saúde (2012). *Saúde Ocupacional*. Disponível em <http://www.dgsaude.pt>. Acesso em 11.05.2013.

European Agency for Safety and Health at Work (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Gabinete de Estratégia e Planeamento (2011). *Compilação de Dados Estatísticos sobre Sinistralidade Laboral e Doenças Profissionais em Portugal*. Disponível em http://www.ugt.pt/SST_CompilacaoDadosEstatisticos_23_10_2012.pdf. Acesso em 28.05.2013.

Organização Internacional do Trabalho (2013). *Doenças profissionais são principais causas de mortes no trabalho*. Disponível em <http://www.oit.org.br/content/doencas-profissionais-sao-principais-causas-de-mortes-no-trabalho>. Acesso em 22.06.2013.

O Brasil no mundo dos esportes: uma análise das ações de comunicação na internacionalização do país com foco nas Olimpíadas 2016

KARLA CALDAS EHRENBURG & VÂNIA BRAZ DE OLIVEIRA

karla@rk28.com.br; vaniajor@univap.br

Universidade Metodista de São Paulo/ Centro Universitário Adventista de São Paulo; Universidade Metodista de São Paulo /Universidade do Vale do Paraíba

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as ações de comunicação do governo brasileiro na divulgação mundial do país a fim de que se tornasse sede das Olimpíadas 2016. A análise é realizada com base nos conceitos de comunicação integrada e estudos sociológicos que apontam para a importância do conhecimentos do contexto social e das características dos grupos para o desenvolvimento de relações sociais e comunicacionais bem sucedidas. O estudo de caso foi formado por três elementos: vídeos institucionais, discurso do presidente do Brasil e site institucional. A análise dos materiais permitiu a percepção de que os argumentos comunicacionais do governo foram baseados na ênfase dos estereótipos sociais nacionais, no crescimento e desenvolvimento econômico do país e no destaque político que o Brasil conquistou nos últimos anos frente à comunidade internacional. Essa estrutura argumentativa e comunicacional utilizada pelo governo brasileiro construiu uma imagem positiva do país que foi reconhecida e aceita pelos representantes do Comitê Olímpico Internacional garantindo ao Brasil o direito de sediar os Jogos Olímpicos em 2016.

Palavras-Chave: Comunicação integrada; marketing esportivo; globalização; multiculturalismo

INTRODUÇÃO À SOCIEDADE PÓS-MODERNA E AOS INTERLOCUTORES CONTEMPORÂNEOS

O consumidor contemporâneo está inserido em um período pós-moderno, “pontuado pela diversão, enquanto a Idade Moderna foi caracterizada pela produtividade. [...] A era pós-moderna é mais suave, mais leve, e ligada a sentimentos e atitudes” (Rifkin, 2001: 160). Para Lyotard (1998), antes era a padronização das mercadorias e a especialização do trabalho, agora a flexibilização do trabalho e a intelectualização, onde o autor aponta o conhecimento como produto mercadológico, tornando-se base de venda e troca, caracterizando poder na sociedade pós-industrial, além da desestruturalização do tempo e do espaço. A quebra da barreira espacial e, conseqüentemente, temporal, é claramente observada por Bauman (2001) quando caracteriza a pós-modernidade pela não solidez, utilizando-se da “fluidez” ou “liquidez” como metáforas para captar este período. O autor complementa ao afirmar que o “curto prazo” substituiu o “longo prazo” e fez a instantaneidade seu último ideal.

A noção de tempo e espaço foi se reconfigurando, onde a vivência foi substituída pela aparência, a realidade pela virtualidade e a palavra pela imagem, que passam a desempenhar uma grande importância na vida social e no imaginário

dos indivíduos contemporâneos. A tecnologia passa a se figurar pela informática, pela robótica acelerando e diversificando as relações. Nosso relacionar foi sendo redimensionado ao longo do tempo. Segundo Di Felice (2008: 22), a tecnologia digital “estaria ocasionando importantes transformações no interior dos distintos aspectos do convívio humano”. Para Wolton (2006), as antigas barreiras do tempo/ espaço foram abolidas graças às novas tecnologias digitais, e à rápida globalização da economia mundial, firmando as transformações na esfera da comunicação que representam a mais importante revolução dos últimos 50 anos da história da humanidade. Para Giddens (cit. em Hall, 2005: 15), “à medida que áreas diferentes do globo são postas em interconexão umas com as outras, ondas de transformação social atingem virtualmente toda a superfície da terra”. Essa interconexão modificou os sistemas políticos e econômicos, a relação de trabalho e as relações sociais.

Mas não podemos esquecer que neste ‘universo globalizado’, mesmo que parecendo contraditório, há diferenças a serem observadas. Neste cenário, segundo Hall (2005), novas identidades¹ vão surgindo, criando o que ele chama de “identidades partilhadas”, fruto dos fluxos culturais entre as nações, produzindo consumidores para os mesmos bens, clientes para os mesmos serviços, públicos para as mesmas mensagens, estando estas pessoas distantes no espaço e tempo, mas tornado-as pertencentes a um grupo específico ou a vários grupos diferenciados. Vale destacar que a inserção da tecnologia da comunicação na sociedade pós-moderna, embora ajudasse a alterar o cenário das comunicações, alterou também a formação do indivíduo social e suas relações.

Nesta sociedade contemporânea liquefeita, coloca-se o fim ao sujeito, até então, unificado. Para Rifkin (2001: 10), as pessoas do século XXI são como nódulos inseridos em uma rede de interesses compartilhados à medida que se vêem como agentes autônomos. “Paradoxalmente, a ‘individualidade’ se refere ao ‘espírito de grupo’ e precisa ser imposta por um conjunto. Ser um indivíduo significa ser ‘igual’ a todos no grupo – na verdade, idêntico aos demais” (Bauman, 2009: 26). Para o mesmo autor, hoje em dia, a palavra ‘individualidade’ significa autonomia da pessoa, que também é percebida simultaneamente como direito e dever, além de autenticidade e do ‘eu’ em destaque.

O sujeito pós-moderno não possui uma identidade fixa, ela se reconfigura constantemente. São fragmentadas e abertas ou como afirma Hall (2005), flutuantes. Para Hall (2005), o próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se provisório, variável e problemático. Para o mesmo autor a identidade torna-se uma “celebração móvel”, já que somos representados nos sistemas culturais que nos rodeiam.

Essa construção da identidade passa também pela nossa pertença cultural como Hall (2005: 50) comenta ao discorrer sobre a cultura nacional, quando afirma que “a cultura nacional é um discurso – um modo de construir sentidos que influencia

¹ Por identidade utilizamos Castells (2001: 39), o qual define como processo pelo qual um ator se reconhece e constrói um significado com base em um tributo cultural ou um conjunto deles.

e organiza tanto nossas ações quanto a concepção que temos de nós mesmos”. É importante ressaltar que, para o mesmo autor, as nações modernas são, todas, híbridamente culturais. Dizemos que as culturas nacionais contribuem para costurar as diferenças na composição das identidades. São estas diferenças que possibilitam às pessoas o pertencimento a um grupo determinado. Castells (2001) corrobora ao afirmar que as simbologias compõem as culturas e as identidades dos grupos. Estas identidades são partilhadas pelos sujeitos na sociedade contemporânea e a ideia de pertencimento reflete o respeito e a tolerância que se deve ter com as diferenças. Para Firat e Christensen (2005: 216), há uma erosão do ponto de referência universal, o que privilegia formas alternativas de estilos, gêneros e visão de mundo, chamando para a apreciação das diferenças.

Assim o *self* do sujeito, ou seja, a condição consciente e reflexiva de si, é construído por meio de suas interações e mediações em um espaço coletivo, diria que em uma ação comunicativa-participante. Firat e Christensen (2005: 23 e 224), corroboram com a visão sobre esse consumidor contemporâneo ao afirmarem que “os receptores não são alvos passivos, mas participantes criativos na produção de experiências e identidades”. Para Souza (2009: 25) estes consumidores possuem “instrumentos cada vez mais poderosos de atualização, comparação e avaliação, trocando informações e percepções entre si”, e desta forma são estimulados a manifestar explicitamente seus desejos e individualidades.

É importante ressaltar que as barreiras físicas e geográficas possibilitaram as conexões entre os indivíduos pelas redes sociais on-line e normas de reciprocidade e confiança que emergem dela foi possível interagir. Recuero (2011) se baseia em Putnam (2000), para definir isto como capital social. Esse conteúdo embutido no laço social ao ser acumulado e aprofundado, manifesta um sentimento de grupo. O termo “capital social” é consolidado por Putnam (2000)² e vem sendo utilizado para explicar o desenvolvimento econômico e social, pois o conceito se baseia na confiança e na cooperação entre indivíduos e/ou empresas. Quanto maior a confiança, maior será a cooperação, possibilitando um desenvolvimento social e econômico.

Este consumidor contemporâneo se utiliza da tecnologia da comunicação, que permite essa liberdade e esse relacionar característico da sociedade em rede, possibilitando o expressar deste consumidor contemporâneo também nas redes sociais online havendo então uma inversão de poder. Um poder visto nesta fase tribal, em que segundo Maffesoli (2010: 37) ao mesmo tempo o papel assumido por cada indivíduo e também a desindividualização próprio da fluidez pós-moderna. Usando da metáfora da “tribo”, o autor nos mostra que este consumidor contemporâneo se une pela diferenciação constituindo diversas tribos seja musical, religiosa, esportiva, demonstrando que o que este consumidor contemporâneo quer é o estar junto e compartilhar, é menos a razão universal que a emoção partilhada e o sentimento de pertença, obedecendo às características próprias de cada agrupamento.

² A concepção de capital social é destacada na publicação do livro *Making Democracy Work*, de Robert Putnam em 1993.

INTEGRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO EM BUSCA DE UM DISCURSO ÚNICO E EFICAZ

O perfil do consumidor traçado na parte anterior do artigo abre espaço para que seja apresentada a importância da presença de estratégias e planejamentos de comunicação integrada dentro de empresas que buscam estabelecer laços relacionais positivos com seus públicos de interesse. Nesse universo tão plural de identidades e perfis, as empresas necessitam identificar e conhecer profundamente àqueles que lhe interessam, e proferir à eles um discurso coerente com sua identidade, o que permitirá que seja estabelecida uma comunicação verdadeira entre empresa e público, gerando um resultado positivo e satisfatório para todos os envolvidos no processo comunicacional.

Os conceitos de comunicação integrada se estabelecem nos preceitos básicos de que os discursos e ações de uma empresa devem primar pela unicidade em suas construções. Todos os departamentos de uma empresa devem estar cientes dos objetivos mercadológicos e comunicacionais que guiam as ações empresariais, como explica Kunsch,

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea” (Kunsch, 2003: 180).

Dentro do contexto proposto pela autora, é possível afirmar que a Comunicação Institucional trata dos assuntos relacionados à empresa e à marca de maneira geral. Fatores como a identidade, a imagem e a reputação são trabalhados nesse âmbito, bem como as definições e aplicabilidades da missão, visão e valores da empresa. A Comunicação Mercadológica se estabelece na relação da empresa com o mercado (consumidores, concorrentes e a sociedade em geral), neste espaço são desenvolvidas as campanhas publicitárias, as promoções, os eventos, a assessoria de imprensa, dentre outras possibilidades comunicacionais. Já a Comunicação Interna abrange os processos de comunicação dentro do ambiente das empresas. Ela busca facilitar o entendimento das questões institucionais por parte dos colaboradores, auxiliar no trânsito do fluxo de informações dentro da empresa, além trabalhar no campo da cultura e clima organizacionais. Por fim, a Comunicação Administrativa abarca as questões relativas à construção e divulgação de normas, processos e procedimentos gerenciais e administrativos do universo empresarial.

A consciência da importância de serem estabelecidas estratégias, planejamentos e ações integrados dentro desses diferentes extratos empresariais é fundamental para que a comunicação com a sociedade seja feita de forma eficiente e eficaz. Uma empresa não pode comunicar aquilo que ela não é ou não pode ser, sob pena de ser desmascarada publicamente, o que resultaria em um enorme prejuízo financeiro e de imagem.

A ideia equivocada de se distinguir o esforço de formação de imagem daquele que se associa à venda de produtos e serviços não tem mais sentido, se é que

efetivamente o teve em algum tempo, pois marca, produto e imagem de uma empresa fazem parte do mesmo DNA empresarial. Logo, não se justifica pensar, para uma empresa ou entidade, a implementação ou a manutenção de estruturas e/ou filosofias distintas para dar conta dessas vertentes, Fazer isso seria afrontar o conceito de comunicação integrada (Bueno, 2003:10).

Concordando com o posicionamento dos autores citados acima, acredita-se ser preciso que os profissionais de comunicação atuem em nível estratégico, tendo acesso a questões como: mercados a serem alcançados, produtos em desenvolvimento, quem são os fornecedores, o tipo de matéria-prima utilizada, os planos de carreira de funcionários, entre outros aspectos.

Yanaze (2011) salienta que os objetivos almejados no planejamento de comunicação só serão alcançados se a empresa investir e integrar todos os seus processos, o que envolve os *Inputs* (os insumos, matéria-prima e todos os elementos que serão adquiridos para depois se transformar em seu próprio produto), os *Throughputs* (a produção da empresa em si, sua estrutura, seus processos internos) e os *Outputs* (tudo o que a empresa oferece à sociedade e é formado pelos os 4 Ps: produto, preço, distribuição (praça) e comunicação (promoção)).

É comum limitar a comunicação à intencionalidade de se promover o produto, de valorizar a marca, de desenvolver e reter clientes, de formar imagens positivas etc. Ou seja, a abordagem, na maioria dos livros, se restringe à comunicação a serviço dos outputs. No entanto, entendemos que nada disso é plenamente eficaz se não trabalharmos adequadamente a comunicação no âmbito dos inputs e throughputs (Yanaze, 2011: 332).

O autor avalia que trabalhar apenas no campo dos *outputs* não garante um resultado positivo de longo prazo, pois os aspectos que envolvem os *inputs* e *throughputs* são responsáveis diretos pela qualidade do produto ou serviço oferecidos, bem como pela forma como a empresa se posiciona frente aos seus concorrentes, fornecedores e a sociedade em geral. O cuidado com todos os processos que compõem a vida empresarial deve fazer parte da prática diária das empresas que desejam se destacar no mercado e estabelecer laços relacionais duradouros com seus públicos de interesse.

Devido a pluralidade de públicos com os quais uma organização mantém relacionamento, e as particularidades que envolvem cada um desses grupos, a transmissão das mensagens por ela produzidas também torna-se variada, podendo ocorrer por meio de um comercial de TV, um patrocínio, uma embalagem, uma promoção, um garoto propaganda, uma referência em material jornalístico, entre outros. A identificação dos interesses, gostos e desejos dos consumidores facilita a determinação do tipo de abordagem comunicacional que a empresa deve manter, o que possibilita uma maior chance de atingir o resultado desejado no planejamento de comunicação.

Em busca de uma melhor determinação sobre os conteúdos das mensagens, seus formatos e os canais de distribuição, os profissionais de comunicação devem priorizar o entendimento profundo do ambiente em que se encontram e do público com o qual deseja se comunicar. É preciso que se compreenda as dinâmicas da atual

sociedade regida pelo informacionismo, pela globalização e pela forte influência tecnológica. Os comunicadores precisam estar cientes de que o consumidor não é um ser estático e puramente receptivo, pronto para receber as informações que a empresa quer passar, e que aceita esse processo de maneira passiva. Se faz necessário o entendimento de que a comunicação é um processo baseado em trocas e que esse processo sofrerá todo o tipo de influência que permeia a vida dos atores do processo (suas histórias, referência, convicções, influências culturais, religiosas, entre outras).

As recentes abordagens veem a comunicação como um processo fundamentalmente bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance. Tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. É por isso que, nesta segunda década do século XXI, a ênfase está na comunicação como um processo cujos significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados, pelas partes envolvidas (Gruning, Ferrari & França, 2011: 154).

As ações de comunicação integrada devem ser sempre estabelecidas com base no que se passa dentro da empresa (*inputs, throughputs e outputs*) e na relação que ela deseja estabelecer com o seus públicos alvos. O conhecimento profundo sobre os consumidores, a opinião pública e a sociedade de maneira geral permite que as melhores estratégias sejam empregadas a fim de se construir uma imagem positiva da empresa por meio de ações que sejam reconhecidas e interpretadas corretamente pelos cidadãos.

Ao compreender o universo dos seus consumidores, a empresa pode lançar mão de histórias, signos e representações que lhes são conhecidos, estabelecendo um laço interpretativo capaz de facilitar o entendimento da mensagem transmitida. Essa interpretação permite que o conteúdo divulgado seja compreendido sem ruídos ou distorções e ainda colabora para que um laço de simpatia ou associação seja firmado. O consumidor pode, então, reconhecer e se identificar com o que a empresa, por meio de sua marca, comunica e passa a aceitar esse discurso, externalizando esse fato de diferentes formas (seja por meio da realização de uma compra, pela divulgação de uma mensagem da marca em suas redes sociais, participando de promoções, entre outras formas).

Essa percepção dos elementos que constituem o universo do seu interlocutor torna-se estratégica dentro da elaboração das ações de comunicação integrada, pois é a partir dela que serão definidos os aspectos fundamentais que farão parte da elaboração das estratégias e do planejamento da comunicação. Somente com essa compreensão é possível que a empresa defina o melhor argumento de convencimento, a linguagem, os aspectos estéticos, os canais de distribuição e todos os itens que comporão a mensagem comunicacional que será direcionada ao público. Desta forma, será possível que o seu interlocutor identifique, interprete e aceite o conteúdo das mensagens permitindo que o processo comunicacional seja realizado com o sucesso desejado.

BRASIL: BELEZAS NATURAIS, ALEGRIA E CRESCIMENTO ECONÔMICO

Com base nas teorias apresentadas até aqui, este artigo de caráter empírico parte para a análise da comunicação realizada pelo governo brasileiro afim de que o país se tornasse sede das Olimpíadas 2016. O material analisado é constituído por três vídeos (institucional da cidade, instalações olímpicas e divulgação da cidade no dia do evento de anúncio da escolha da cidade) - todos dirigidos pelo cineasta Fernando Meirelles - e pelo discurso do então Presidente da República Luis Inácio Lula da Silva. Informações gerais do site oficial do evento também contribuíram para a análise³.

O primeiro ponto facilmente observado na campanha de divulgação é a exploração dos estereótipos nacionais, a fim de que sejam estabelecidos laços de identificação com o público estrangeiro. O Brasil é um país reconhecido internacionalmente por suas belezas naturais, pela alegria e irreverência de seu povo e por ser um bom país para visitantes praticarem o turismo e o lazer. Esse imaginário, muito utilizado também nos discursos comunicacionais internos, foi altamente explorado nos vídeos institucionais de divulgação da cidade do Rio de Janeiro e das (futuras) instalações olímpicas.

No Vídeo Institucional de divulgação geral da cidade⁴, ao som da música Cidade Maravilhosa de André Filho, a cidade do Rio de Janeiro aparece plasticamente perfeita, apta para a prática dos mais diferentes esportes e dona de uma beleza geográfica capaz de encantar brasileiros e estrangeiros. A fotografia do filme auxilia na transmissão da riqueza natural da cidade, com destaque para a presença do sol e do mar. A diversidade de seu povo e as particularidades culturais, como o samba, conhecidas internacionalmente, também são destacadas, criando uma atmosfera de festa, de prazer, de alegria. O segundo vídeo analisado⁵ trata da apresentação das (futuras) instalações onde ocorrerão efetivamente os jogos. O filme prioriza a localização de cada complexo, da vila olímpica, do centro de mídia e de outras áreas necessárias para a realização do evento. As imagens iniciais desse vídeo são as mesmas do vídeo anterior, remetendo à alegria, ao mar, ao sol, ao samba e à prática esportiva. Todas as localidades são apresentadas por meio de um voo sobre a cidade, sendo, assim, realçada a sua beleza natural. No texto da locução são utilizadas frases como “Uma cidade vibrante”, “O lendário Maracanã”, “A bela baía de Guanabara”. A Lagoa Rodrigo de Freitas é apresentada como “belo e deslumbrante coração da cidade, aos pés do Corcovado”, lembrando aos visitantes que seus cartões postais, internacionalmente conhecidos, serão palcos dos jogos.

O terceiro vídeo analisado⁶ é aquele apresentado durante a cerimônia de escolha da cidade sede dos jogos de 2016, que ocorreu na 121ª Sessão do Comitê Olímpico Internacional. Após o discurso do Presidente Luis Inácio Lula da Silva foi apresentado um vídeo em que o povo carioca recebe atletas do mundo todo.

³ Disponível em <http://www.rio2016.com/>. Acesso em 20.09.2013.

⁴ Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=Z00jjc-WtZl>. Acesso em 15.09.2013.

⁵ Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=-INnX8lyQSs>. Acesso em 15.09.2013.

⁶ Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=xucjTdUTMzA>. Acesso em 15.09.2013.

Durante o vídeo, os atletas passeiam pela cidade, conhecendo e se encantando com os pontos turísticos e as belezas naturais e sendo recebidos com grande hospitalidade pelo povo carioca. Os atletas seguem em direção à praia de Copacabana e, nas areias da praia, formam juntos os arcos olímpicos, numa simbologia de que a união dos povos será valorizada e estará presente no evento.

A fotografia e a linguagem dos três vídeos seguem uma mesma proposta editorial, sendo possível perceber que todos fazem parte de uma mesma campanha comunicacional. A exploração de imagens das belezas naturais da cidade, em planos abertos ou no voo panorâmico e a cartela de cores utilizada também aparecem nos três produtos, fortalecendo a ligação entre eles.

O slogan da campanha, “Viva sua paixão”, também caminha na direção da brasilidade explorada internacionalmente e aparece no material de divulgação. A paixão do brasileiro por seu futebol, por seu carnaval, por sua alegria e a paixão que pode despertar nos estrangeiros que aqui chegarem são utilizadas como argumento de divulgação. No vídeo de apresentação das instalações, essa paixão é mencionada em frases como: “Por toda a cidade a paixão dos fãs brasileiros será contagiante” e “Um lugar em que a paixão das pessoas torna todos os eventos inesquecíveis”. Já no vídeo divulgado na cerimônia de escolha da cidade a frase “A paixão nos une” é falada em diferentes idiomas.

A presença de elos identitários entre as peças comunicacionais pode ser considerada como um dos elementos necessários para que a integração da comunicação esteja presente, e para que os conceitos de comunicação integrada apresentados no início do artigo possam ser identificados. É possível perceber que os elementos escolhidos são de fácil reconhecimento internacional, pois reafirmam estereótipos brasileiros (belezas naturais, alegria, diversão, verão) solidificados socialmente.

Outro material analisado no presente artigo é o discurso do Presidente da República Luis Inácio Lula da Silva⁷. Em seu discurso na cerimônia de escolha da cidade sede dos jogos de 2016, que ocorreu na 121ª Sessão do Comitê Olímpico Internacional, Lula enfatizou a miscigenação do povo brasileiro, “Olhando para os cinco aros do símbolo olímpico vejo neles o meu país. Um Brasil de homens e mulheres de todos os continentes”, o desenvolvimento econômico, “Entre as dez maiores economias do mundo, o Brasil é o único país que não sediou os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos” e a importância dos jogos serem realizados pela primeira vez na América Latina, “Essa candidatura não é só nossa, é também da América do Sul”.

O presidente argumentou que a realização dos jogos no Brasil seria a consolidação de todos os avanços pelos quais o país vem passando e lembrou que todas as garantias necessárias para a realização dos jogos foram dadas, o que corrobora para a demonstração da importância do país no cenário internacional. No discurso também foram lembrados os avanços no desenvolvimento brasileiro, em frases como: “Temos uma economia organizada e pujante que enfrentou sem sobressaltos a crise que ainda assola tantas nações”.

⁷ Disponível em http://www.youtube.com/watch?v=_pmZ1rJfSlE. Acesso em 15.09.2013.

Lula também ressaltou os estereótipos utilizados nos vídeos já analisados quando disse: “É hora de ascender a pira olímpica em um país tropical, na mais linda e maravilhosa cidade, o Rio de Janeiro. Para a América do Sul será um momento mágico, para o movimento olímpico uma oportunidade de sentir o calor de nosso povo, a exuberância de nossa cultura, o sol da nossa alegria” e “Os jogos Olímpicos do Rio serão inesquecíveis pois estarão cheios da paixão, da alegria e da criatividade do povo brasileiro”.

A análise dos três vídeos de divulgação e do discurso do Presidente Lula permitiu perceber que as estruturas argumentativa e comunicacional utilizada pelo governo brasileiro construíram uma imagem positiva do país, tanto nos aspectos econômicos quanto nas questões culturais. Essa estrutura fortificou as características da “tribo” Brasil, conhecida internacionalmente, sendo também reconhecida e aceita pelos representantes do Comitê Olímpico Internacional garantindo ao Brasil o direito de sediar os Jogos Olímpicos em 2016.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos materiais de divulgação da cidade do Rio de Janeiro a fim de se tornar sede dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 permitiu a percepção de que os argumentos comunicacionais do governo foram baseados na ênfase dos estereótipos sociais nacionais, no crescimento e desenvolvimento econômico do país e no destaque político que o Brasil conquistou nos últimos anos frente à comunidade internacional.

Os conceitos sociológicos de pertencimento aos grupos identitários e de “tribos”, também chamados de comunidades emocionais, puderam ser percebidos nos argumentos dos vídeos institucionais. O imaginário coletivo refletiu na criação imagética, ou seja, produção audiovisual de um Brasil rico em belezas naturais, alegria e irreverência, já que o imaginário é a cultura de um grupo e o cimento social.

O cenário brasileiro apreendido é predominantemente imagético e é neste sentido que o imaginário e o simbólico estão intrinsecamente ligados. A imagem se transforma, hoje, em objeto de produção, circulação e consumo. Consumo que priorizou exploração de uma imagem no Brasil de veredas, distante dos aspectos tecnológicos, industriais e educacionais, pois estes não são símbolos que caracterizam o país, inclusive o Rio de Janeiro, até mesmo no discurso interno.

A busca pela identificação com os interlocutores também esteve presente no discurso do presidente do Brasil, focando uma autonomia, uma diplomacia solidária e a afirmação da não diferença, pronto a mostra um país confiável, em desenvolvimento e pronto para contribuir com a comunidade (região/país), o que facilita o entendimento e o reconhecimento do discurso por parte dos interlocutores.

Os elos identitários presentes nas peças, sejam nos vídeos, nas trilhas musicais, na fotografia que transparece as belezas naturais, na prática esportiva e na alegria do povo, reforçam a multiplicidade de tribos que constituem um país próspero, a necessidade e a capacidade de integração da comunicação. Integração esta que se

torna evidente também no discurso do Presidente da República atento a comunidade emocional. Assim, unindo o visual, o linguístico e argumentativo de toda a campanha que segue a mesma linha comunicacional, reafirmando os estereótipos brasileiros solidificados socialmente e um consumidor cada vez mais individual e ao mesmo tempo fragmentado em comunidades emocionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bueno, W. C. (2003). *Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manoel.
- Castells, M. (2001). *A Sociedade em Rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra.
- Di Felice, M. (org). *Do Público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Firat, A & Christensen, L. T. (2005). Marketing communications in a postmodern world. In A. J. Kimmel (Ed.). *Marketing communication*. New York: Oxford University.
- Gruning, J. E.; Ferrari, M. A. & França, F. (2011). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Hall, S. (2005). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Lyotard, J. F. (1998). *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro, RJ: José Olympio.
- Rifkin, J. (2001). *A era do acesso*. São Paulo: Makron books.
- Maffesoli, M. (2010a). Pós-modernidade. *Revista Comunicação e Sociedade*, 18: 21-26.
- Maffesoli, M. (2010b). *O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Maffesoli, M. (2003). *Mediações simbólicas: a imagem como vínculo social*. In F. M. Martins & J. M. Silva (Orgs), *Para navegar no século XXI* (pp. 37-48). Porto Alegre: Sulina/Edipucrs.
- Recuero, R. (2011). *Redes sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Souza, M. G. (2009). *Neoconsumidor: digital, multicanal e global*. São Paulo: GS&MD-Gouvêa de Souza.
- Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.
- Yanaze, M. H. (Org) (2011). *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva.

Relações Públicas em contextos de internacionalização organizacional

MARIA CRISTINA GOBBI & MARIANY SCHIEVANO GRANATO

mcgobbi@terra.com.br; marianygranato@gmail.com
Universidade Estadual Paulista

Resumo

O presente trabalho visa investigar a função do profissional de relações públicas em ambientes organizacionais que passam por processos de fusão e aquisição, internacionalizando a instituição em que trabalham. Qual o seu trabalho diante das barreiras e obstáculos colocados pelas divergências culturais e como saná-las, buscando a ativação do fator humano dentro das organizações.

A globalização, tema que sempre se faz atual, por ser considerado um processo constante em nossa sociedade, cada vez mais ocupará espaço dentro de estudos e em organizações tanto públicas quanto privadas.

A fim de discutir a atuação do profissional de relações públicas neste contexto de internacionalização, o trabalho presente dialoga, pelas lentes de autores da área conceitos como os de cultura, cultura organizacional, interculturalidade, fusão e aquisição.

Uma das consequências da globalização é o processo de fusão e aquisição que tem ocorrido sistematicamente dentro dos padrões do capitalismo. Esta atitude adotada pelas empresas pode decorrer de diversas razões.

Palavras-Chave: Relações Públicas; internacionalização; cultura organizacional; Brasil

INTRODUÇÃO

O termo cultura organizacional prevê dois significados semânticos que precisam ser explicados separadamente. Cultura, literalmente, significa cultivo, o processo de integrar e criar símbolos que façam sentido para uma comunidade compartilhar ícones, como emoções e respeito, dentre outros.

O conceito de cultura tem sido estudado e debatido há muito tempo, e várias formas de interpretar este fenômeno foram encontradas. A origem da palavra vem do termo “cultivo”, da Botânica, tratando-se de cultivo de plantas, o que faz sentido até hoje, quando partimos do pressuposto de que cultura é algo que deve ser mantido, desenvolvido. Fontes com abordagens voltadas à sociologia, estudaram e trouxeram sua contribuição para aprimorar e complementar o entendimento deste termo, além de abrirem caminho para o estudo na Antropologia. Desde então, outros pesquisadores e alunos de tais teóricos passaram a dar uma nova concepção ao termo.

A cultura pode ser entendida como um dos fenômenos de desenvolvimento de uma sociedade, de forma conjunta, na qual símbolos são compartilhados para dar sentido a uma vida que se faz presente.

No que tange ao aspecto da esfera cultural, o conceito de cultura pode ser entendido como um processo intelectual de desenvolvimento de uma pessoa,

ou mesmo a vida como um todo de um grupo, de pessoas ou da sociedade. Esse processo engloba necessariamente um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, sentem-se próximas e integradas (Marchiori, 2006: 62).

Apesar de termos consciência de que o significado do conceito de cultura depende de cada enfoque que se percebe (Marchiori, 2006) e que pode ser interpretado como algo presente no inconsciente, a cultura não será encarada neste trabalho como uma forma de manifestação individual, mas sim, como um produto social de um grupo que se faz entender através do compartilhamento de ícones e símbolos. Como uma vida em sociedade é capaz de produzir cultura e se apropriar dela para se impor perante costumes diferentes, sendo influenciada, também, pelo ambiente externo.

Afinal, a cultura não fica parada, está em constante movimento, seu dinamismo se dá tanto pelas influências de fatores internos, como externos, ainda mais levando em consideração a facilidade com que as informações percorrem um grande espaço físico, em um curto tempo.

Ainda que a cultura seja considerada algo dotado de certo grau de permanência, ela não é estática. Fatores externos, como a difusão na própria sociedade de elementos de outras culturas, podem dar lugar a mudanças; é por isso que se fala de invasão cultural e de guerra de culturas (Pinho, 2006: 173).

O que pode definir algumas barreiras frente a influência de uma cultura é o grau de etnocentrismo que se dá em cada comunidade. Ou seja, quanto mais se acredita na supremacia de seu grupo étnico, mais dificuldades se têm em transformar ou adaptar algo que está intrínseco nessa sociedade.

Raramente encontramos culturas que têm como base um único sistema de símbolos, em outras palavras, a própria diferença dentro de um grupo faz com que esse sistema se movimente rumo a mudanças e não ao estático. As diferenças podem ser em relação à família, educação, profissão, estilo de vida etc, fazendo com que nas “subculturas” o sujeito se identifique com um “subgrupo” dentro de uma cultura maior (Pinho, 2006), desde que interajam e compartilhem de um mesmo significado após esta interação.

Esses sistemas simbólicos são compartilhados com quem está vivendo sob um mesmo modelo de significados e símbolos. Portanto, se passamos a conviver com outros sistemas simbólicos, à primeira vista, causa-nos estranheza, até chegarmos ao segundo momento, quando se dá a explicação de fenômenos para a interpretação correta em determinado ambiente.

Falamos de algumas pessoas que são transparentes para nós. Todavia, é importante no tocante a essa observação que um ser humano possa ser um enigma completo para outro ser humano. Aprendemos isso quando chegamos a um país estranho, com tradições inteiramente estranhas e, o que é mais, mesmo que se tenha um total domínio do idioma do país. Nós não compreendemos o povo (e por não compreender o que eles falam entre si). Não podemos situar entre eles (Geertz, 1989: 23).

Ainda para Geertz (1989), a cultura é um sistema de signos entrelaçados e interpretáveis, ou seja, a cultura é vista como um contexto, algo que pode ser entendido e compartilhado com intensidade, dependendo de quanto você domina determinada interpretação de signos possíveis dentro de um ambiente compartilhado, através do grau de significado que conseguimos atribuir a determinada atitude. Para tanto, um nativo consegue perfeitamente decifrar sua cultura, desde que compartilhe daquele ambiente social com outros indivíduos. Quando entramos em culturas diferentes da nossa, temos certa dificuldade em entender e até mesmo em aceitar novos padrões que foram ali estabelecidos, justamente por não compartilharmos os mesmos símbolos. Apenas com o tempo, através da observação e do ensinamento passamos a entender a nova maneira de se ver determinadas atitudes.

Desta forma, podemos começar a pensar a cultura dentro de uma organização e entre os funcionários que a compõe. Apesar de possuírem o mesmo idioma e compartilharem os mesmos símbolos, o organismo possui subculturas, ou seja, pequenas representações assumidas por determinados grupos e que podem ser encontradas dentro dos departamentos, pois profissionais como os da Engenharia ou de Recursos Humanos, frequentemente, possuem pontos em comum, compartilham de uma linguagem parecida, e, pelo fato de estarem próximos, conseguem conversar e dividir opiniões semelhantes. Isso faz com que pensemos que a cultura de uma organização passe a ser influenciada pela cultura da sociedade na qual está inserida.

A cultura organizacional é tudo o que compreende uma organização, formada tanto por pessoas quanto pelo que emerge da própria gestão vigente, o modo como enxergam o mundo, seus objetivos e experiências anteriores.

Anterior à década de 1980, o estudo sobre cultura organizacional não era usual, tampouco frequente, pensava-se a organização como uma forma racional de controlar um grupo de pessoas (Pinho, 2006: 175). Após essa data, começou um estudo refletindo a importância da personalidade de uma organização, podendo se diferenciar umas das outras, não tendo mais como modelo um ponto estático dentro da dinâmica do mercado.

A década de 1980 massificou o discurso sobre cultura organizacional, e hoje, inegavelmente, ele está completamente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas. A princípio confundidos com um modismo – como é comum nesse campo de estudos –, os aspectos culturais passaram a ser vistos como fundamentais na análise e na prática organizacionais, despertando ainda grande interesse e entusiasmo (Freitas, 2002: 95; cit. em Pinho, 2006: 175).

Um dos primeiros gestores a pensar sobre a cultura organizacional, mesmo antes desta terminologia ser usada, foi Chester Barnard, nos anos 1930 e 1940. Barnard foi gestor da companhia de telefones Bell¹, estudioso dos processos de tomada de decisão, das relações formais e informais e do papel e das funções do

¹ Disponível em <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10>. Acesso em 29.08.2011.

executivo. Considerava a empresa um meio eficaz para o progresso social, sendo que dentro dela há interação social, cooperação, ligando indivíduos que convivem e lutam por uma causa comum. Em seus estudos analisou liderança, cultura e os valores de uma organização. Além disso, Barnard foi um dos incentivadores da importância da comunicação dentro das empresas, como meio de formação e informação acessíveis aos funcionários. O gestor considerava, para a organização, os fundamentos: busca de cooperação, propósito comum e a comunicação. Desde então, surgiram diversos autores com definições variadas de cultura organizacional, dentro das quais destacarei algumas.

Sabemos, hoje, que a cultura organizacional pode assumir diversas funções dentro de uma organização, sendo o ponto que coloca limites entre uma empresa e qualquer outra; dá aos seus funcionários identidade, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Além disso, trabalha a favor do estímulo de estabilidade social, ou seja, é o componente que faz com que a organização se torne um ambiente que faça sentido, com coesão em seu discurso e no enraizamento dele em cada funcionário que faz parte de tal ambiente.

Afinal, a cultura dentro de uma organização deve ser vista como um todo. Segundo Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (cit. em Marchiori, 2006: 77), “a cultura organizacional não é mais uma outra peça do quebra-cabeça. Do nosso ponto de vista, a cultura não é algo que uma organização possui; uma cultura é algo que uma organização é.”

O papel primordial na construção dessa cultura, segundo Pinho (2006) está intrinsecamente ligado aos seus fundadores. Isto se dá porque a ideia da empresa vem conectada a quem pensou em seu formato inicial, que foi definido através de um consenso. Este grupo primeiro, para atingir seu objetivo, levanta recursos para que esta ideia saia do papel, e seu funcionamento seja baseado nestes princípios, e a partir disso uma história possa ser desenvolvida.

Presume-se que, nesta fase inicial, a cultura organizacional esteja totalmente ligada às características de seus fundadores, e, portanto, os funcionários contratados, que passaram por um processo seletivo, deverão ter algo em comum com esta origem.

Ao longo do tempo, pelo crescimento da empresa, funcionários que não possuem as mesmas características que os fundadores passam a ser admitidos, justamente por desenvolverem funções que não competem a eles - são indivíduos especializados em outros tipos de trabalho. Neste momento, é possível observar o impacto de culturas e a necessidade de se estabelecer uma cultura da empresa, que perpassa às pessoas que a fundaram. Diz respeito a uma cultura que possua características comuns e que fale por todos que ali trabalham.

Uma das barreiras encontradas nesse sistema diz respeito à velocidade das mudanças ocorridas na organização - um assunto que não era levado em conta no começo dos estudos sobre cultura organizacional, talvez porque, antes de um determinado momento, as organizações não passavam por mudanças tão frequentes quanto atualmente - tendo como base o quanto esta cultura já estava intrínseca nas

pessoas que trabalhavam anteriormente dentro do sistema imposto. Quanto mais arraigado, mais difícil se torna a mudança, o que pode ser considerado uma disfunção dentro da cultura organizacional. Essa disfunção deve ser superada através das ferramentas que serão citadas em um próximo momento, neste trabalho.

O impacto da cultura nas organizações também pode apresentar aspectos potencialmente disfuncionais. Podem ser as barreiras às mudanças, quando o ambiente passa por rápidas mudanças, e uma cultura organizacional bastante arraigada dificulta as respostas da empresa às novidades em seu ambiente (Pinho, 2006: 179).

Para estabelecer um padrão de cultura dentro de uma organização, as empresas acabam por adotar certas medidas. Dentre elas, encontramos a socialização ou integração, que nada mais é do que a denominada integração, ou seja, o momento no qual o funcionário recém-admitido passa a conhecer e aprender sobre os setores e programas da empresa, conhecendo valores, além de outros ritos e eventos que a empresa oferece como forma de reforçar sua cultura. Um questionamento simples seria o de colocar à prova a questão do momento da socialização do funcionário, pois, quando se é contratado, presume-se que tenha o perfil para determinada vaga e que possua certos valores compatíveis com a empresa.

Portanto, notamos que o que produz cultura é o conjunto, o relacionamento e o conhecimento, já que é através desta relação que conseguimos gerar significados compartilhados dentro de um ambiente em comum. E é justamente por isso, segundo Marchiori (2006: 83), que cada cultura é única e este fato deve ser considerado por aqueles que representam, percebem e interpretam uma organização. “Toda manifestação cultural não pode ser entendida fora do contexto no qual é representada, percebida e interpretada” (Martin, 1992: 138 cit. em Marchiori, 2006: 83).

FUSÕES E AQUISIÇÕES NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma das consequências da globalização é o processo de fusão e aquisição que tem ocorrido nos padrões do capitalismo. Esta atitude adotada pelas empresas pode decorrer de diversas razões. Seja pela falta de capital para investimento e a procura por uma empresa maior, seja pela combinação de sucesso que isso pode gerar, trazendo mais lucros para ambas empresas, entre outras.

Um problema associado a este processo decorre da junção de culturas organizacionais. Neste caso, que cultura prevalece? Como informar e passar adiante esta novidade para seus funcionários que estiveram acostumados, até então, a viver em um padrão determinado como ideal e que agora cai por terra, a fim de atender novas perspectivas da alta administração?

Fusões e aquisições podem ser acordadas entre empresas brasileiras ou entre uma empresa nacional e outra internacional, sendo que, neste segundo caso, ocorreria uma internacionalização institucional.

Para um processo de fusão ou aquisição ser bem sucedido, ele necessita de uma atenção especial dos executivos, principalmente, nos momentos críticos do processo.

O sucesso ou fracasso de uma fusão depende fundamentalmente das decisões tomadas pelos executivos em momentos críticos durante o processo. Quanto mais talentosas estas pessoas forem em lidar com os quatro imperativos do processo de combinação de duas empresas, maior será a probabilidade de sucesso da fusão (Harding & Rovit, 2005: 20).

Definindo termos, na fusão ou consolidação, as empresas envolvidas são, geralmente, de mesmo porte e optam por uma combinação que envolve uma troca de ações, fazendo com que haja o nascimento de uma nova organização com esta junção. Já na aquisição, acontece a compra de uma por outra e, como consequência, somente uma delas mantém a identidade, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002). Neste caso, uma das empresas obtém o controle total sobre a outra, que, por sua vez, ainda pode manter sua personalidade jurídica e seu nome próprio.

Desta forma, fica claro que, quando há uma fusão, a cultura organizacional de uma empresa passa por mudanças, mas, as duas organizações que se uniram irão gerar uma terceira, com um novo perfil, podendo contar com características tanto de uma quanto de outra, agregando valor ao ambiente organizacional. Não haverá uma ruptura com o que se pensava anteriormente, mas sim, uma alteração de perfil, de forma que os funcionários continuem se sentindo parte daquilo, pois a empresa irá mudar, sim, mas eles podem ter a chance de participar dessa mudança. Já quando ocorre a aquisição, a cultura de uma empresa vai prevalecer sobre a outra, e, na maioria das vezes, é a empresa que adquire que irá ter sua cultura perpetuada para os funcionários, não sendo esta uma regra.

Tomando como base o artigo *Fusões e Aquisições no Brasil* de Vasconcelos, Caldas e Wood (2004) no qual investigaram 54 casos de fusão e aquisição, os autores afirmam que, para se garantir o sucesso, deve-se prestar atenção no sujeito e ter muita atenção na comunicação. No Brasil, fusões e aquisições começaram a acontecer durante o processo de liberalização econômica, pois favoreceu a desregulamentação dos mercados locais que se associavam às tendências internacionais, fruto da globalização, permitindo que empresas estrangeiras adquirissem empresas brasileiras. Os programas de privatização fizeram com que tanto empresas brasileiras como estrangeiras adquirissem negócios nos setores de energia, telecomunicações e bancário; por fim, essa acelerada competição internacional, somada à mudança tecnológica, quase obrigou as empresas domésticas brasileiras a se fundirem para não sumirem dentro do mercado, ou a adquirirem outras, a fim de não perderem acionistas.

Os autores citados acima realizaram a pesquisa descrita e chegaram à conclusão de que, dentro da amostra pesquisada, a razão mais citada para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição foi para se antecipar em relação ao movimento de seus concorrentes, a fim de bater o mercado. Após esta característica, a mais encontrada foi o surgimento de novos produtos substitutos no mercado, pela abertura do mesmo; e, por último e não menos importante, a necessidade de gerar uma economia de escala, prevendo um aumento de vendas, bem como a ampliação de mercado. Foram consideradas três razões estratégicas.

Outro grupo de razões, considerado secundário, faz referência aos motivos políticos e institucionais. Logo após, encontramos a influência dos acionistas, parceiros do governo e negócios e motivos políticos.

Segundo Vasconcelos, Caldas e Wood (2004: 43), muitos processos de fusão e aquisição podem ser explicados não apenas por razões práticas e objetivas, mas também por interesses pessoais dos executivos ou pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras.

Um dos fatores que torna o artigo interessante para este trabalho é a análise da condução deste processo. São apontadas três fases que caracterizam os casos de fusão e aquisição analisados: avaliação e seleção das possíveis empresas que passarão pelo processo; negociação das condições do acordo; e processo de integração pós-procedimento. A última etapa do processo é considerada uma das mais importantes e cruciais, para que o sucesso da negociação aconteça. Na grande maioria dos casos estudados pelos autores, a mudança ocorreu de forma vertical, de “cima para baixo”, centralizada e autoritária.

A maioria dos erros de fusão e aquisição acontece por não saber conduzir o processo. A pesquisa também fala sobre os sucessos e fracassos dentro dos casos analisados e chega à conclusão de que as empresas consideradas bem sucedidas geram melhores resultados quanto a lucratividade, flexibilidade, produtividade e aumento na participação de mercado, além de se obter melhores resultados em todos os aspectos considerados inesperados.

Essas empresas apresentaram significativamente menor perda de liderança, de experiência, de memória e de espírito de equipe. Elas também apresentaram índices menores relacionados a deterioração do clima organizacional, burocracia, crise de comunicação e de perda de visão estratégica. Indivíduos que trabalhavam nessas companhias apresentaram menores índices relacionados a medo, traumas, resistência à mudança, raiva, alienação, e perda de auto-estima, de comprometimento, de motivação, de confiança na empresa, de atitude empreendedora e de desempenho (Wood; Vasconcelos & Caldas, 2004: 43).

Isso pode ser explicado pela atenção que se dá ao processo de integração das culturas, quando ocorre de forma mais participativa, com uma atuação da comunicação eficaz, menos demissões no quadro de funcionários antigos, mostrando respeito e dignidade aos mesmos, e colocando em prática os valores da empresa, atuando como fomentadora de novas perspectivas e relações, e não apenas como informante do processo hierárquico.

Para cada ação organizacional, a comunicação deve fazer parte das decisões, com a intenção de nortear a informação e seguir a cultura organizacional da empresa, sem afetar a motivação organizacional. Para tanto, precisamos respeitar a cultura de cada local. Na maioria dos casos, observamos não só a empresa que compra a outra opta por fazer prevalecer sua cultura, mas em alguns casos a marca mais forte no mercado utiliza a sua cultura como dominante. Entretanto, é necessário fazer uma pesquisa pré-fusão ou aquisição, visando conhecer previamente as consequências da mudança. Assim, é possível antever as ações necessárias, a fim de minimizar os impactos perante os públicos internos e externos.

Quando uma organização nacional é adquirida por uma internacional acontece o choque de culturas inicial. Este fenômeno pode ser explicado usando as teorias relatadas anteriormente, de que duas culturas não compartilham de símbolos iguais. Para que elas conversem, há a necessidade de se estudar a cultura das duas organizações antes mesmo de se implementar qualquer mudança organizacional. Após o estudo de culturas presente nas duas empresas, detecta-se a necessidade de mudança para adaptação, tanto das organizações quanto das marcas.

No que diz respeito ao público interno, o profissional de relações públicas tem papel fundamental na disseminação de informação e no seu entendimento. Mas, como um público determinado passa a entender o que outra cultura deseja dizer, como compreender esta mensagem?

Para responder essa questão, Defleur (cit. em Weber, 2004: 44) desenvolveu um modelo de comunicação intercultural que vai abordar as questões que possam afetar a recepção de uma mensagem, ou seja, os “ruídos”, que são os problemas que podem tornar a comunicação menos efetiva.

Barros (2001) coloca o encontro de culturas em quatro estágios. No primeiro, as empresas ainda não estão trabalhando juntas, há apenas o desejo de aproximação. Portanto, as diferenças culturais ainda estão longe de ser notadas e a complexidade da gestão desse processo de fusão e aquisição não tem a devida importância. Ainda não se compreende os impactos do que está por vir, sendo assim, os funcionários chegam até a negar a situação ou então minimizar ou exagerar na questão dos impactos da mudança organizacional.

É durante o segundo estágio que as diferenças começam a ser percebidas, entre elas, estilos de liderança, símbolos, heróis fundadores, valores, rituais pertinentes a cada cultura. Normalmente, ainda segundo Barros (2003), é a fase da busca pela figura perdida, é o momento de se enxergar o passado como um ‘ente querido’, muitas vezes, personificado no antigo chefe.

Já no terceiro estágio, no qual as diferenças são ampliadas, as atitudes das pessoas da segunda empresa começam a ser interpretadas, causando diversos impactos, como surpresa, admiração, sem passar despercebidas; ocorrendo, neste momento, a diferenciação evidente entre uma empresa e outra, de forma separada, como se fossem dois polos. Esta etapa é marcada pelo desespero interno e é neste ponto que a integração entre culturas se torna primordial.

Segundo a autora (2003), ainda é durante o quarto estágio que ocorre o maior risco de insucesso no processo de fusão ou aquisição. É nesta fase que as diferenças se tornam mais evidente e as pessoas tendem a se colocar em um patamar maior do que os indivíduos da outra empresa. Esse sentimento gerado de inferioridade gera tensão e descontentamento, além do medo de perder a cultura que está intrínseca na pessoa e na sua empresa. Portanto, percebe-se que não ocorreu uma integração de fato entre as partes envolvidas e isso faz com que o descontentamento aconteça, podendo gerar o receio da demissão, a ameaça de perder espaço, o poder, a tensão perante um novo chefe que venha a assumir o cargo. É preciso fazer se reconhecer novamente dentro da empresa e isso tudo culmina em uma resistência á integração

cultural. É neste instante que precisamos encontrar a reorganização, colocando as experiências em seus devidos lugares.

É o momento de reconhecer as diferenças e torná-las oportunidades, pois as pessoas conseguem enxergar os novos desafios e a lembrança já se torna algo positivo. O momento requer uma atenção especial na gestão do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o profissional de relações públicas possui diversas funções dentro de uma empresa, dentre elas, informar através de comunicados, estudados previamente, para atingir seu público interno; promover campanhas internas, a fim de motivar seus funcionários; e, além disso, ele tem a capacidade e formação para fomentar assuntos junto a determinado meio social estabelecido pela empresa.

Este profissional deve estar ligado tanto aos principais postos de uma organização, como diretores, gerentes, chefes, coordenadores, a fim de poder informar com precisão e seriedade a mensagem, quanto aos funcionários da produção, para transmitir segurança e liberdade para que uma comunicação de mão dupla aconteça. Visando atingir este objetivo, existem algumas ferramentas, como comitês de comunicação, que contam com a participação de funcionários dos mais variados setores para discutir questões e colocar em prática soluções em pouco tempo. Práticas como essa são capazes de prevenir conflitos, evitando tanto prejuízos físicos quanto morais dentro de um ambiente organizacional. Isto porque, ao se ter contato direto com o seu público, questões que levariam dias, semanas ou até mesmo meses para chegar ao seu departamento, podem ser facilmente solucionadas com uma conversa, uma troca de informação. Reuniões como essas, desde que envolvam todos os setores de uma empresa, tendem a ser fomentadoras de conteúdo, pois podem trazer sugestões de quem depende diretamente desta divulgação de informação.

Esta rapidez de informação e fatos pode ser explicada por vivermos em uma sociedade que congrega a importância de se buscar constantemente informações e o máximo de conhecimento. Nosso ambiente está passando rapidamente por mudanças, tanto por fatores climáticos, quanto por características digitais e ligeiras que resumem nossa vida perante fatos que levariam horas ou dias para serem comunicados. Desta forma, percebemos um alto fluxo de informações ao nosso redor, sempre nos atingindo. Cabe a nós sabermos discernir o que vem a ser útil e o que, por sua vez, no momento, não faz sentido.

A comunicação, no papel do profissional de relações públicas, está intrinsecamente ligada ao fator motivacional dentro de uma organização, pois ele é o responsável por divulgar as condições de trabalho, os fatores internos e externos, se houve mudança no cenário do qual a empresa faz parte, entre outras informações. Além disso, o profissional precisa ouvir os funcionários, criar meios de saber o que está acontecendo dentro da empresa, ou o que os empregados sentem e pensam. Desta forma, com um modelo de comunicação de duas mãos, podemos chegar a uma comunicação eficaz e eficiente.

Percebe-se, neste caso, após a discussão de conceitos referentes às organizações, mudanças estruturais, internacionalização de empresas, bem como processos de fusão e aquisição, qual a importância do papel do profissional de relações públicas dentro de cenários como estes.

Com o objetivo de minimizar choques culturais e prever problemas para que sejam solucionados antes mesmo de existirem, o profissional é capacitado a antever e desenvolver ferramentas de análise e execução para evitar possíveis problemas relacionados à motivação ou a falta dela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Geertz, C. (1989). *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Ed: Guanabara.
- Junior, C. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *FGV Revista de Administração Pública*.
- Marchiori, M. (2006). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Ed. Difusão.
- Pinho, J.B. (2006). *Comunicação nas Organizações*. Viçosa: Ed. UFV.
- Vasconcelos, F. C.; Caldas, M. P & Wood Jr, T. (2004). Fusões e aquisições no Brasil: uma análise crítica do teatro de operações. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 10, 1, 43-58.
- Veloso, L. & Barbosa, L. (2007). Gerência intercultural, diferença e mediação transnacionais. *Civitas Revista de Ciências Sociais*, 7, 1, 59-85. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/2037/1538>>. Acesso em 30.09.2011.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- Almanaque da Comunicação*. Disponível em <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/noticias/113.html>>. Acesso em: 23.09.2011.
- História da Administração*. Disponível em <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10>. Acesso em 29.08.2011.
- História da Administração*. Disponível em <<http://www.ritacris.com/rc10ano/modulo1.html>>. Acesso em 17.09.2011.
- Universo RP. Disponível em <<http://universorp.net/pagina.aspx?ID=171>>. Acesso em 12.08.2011.

A importância das competências de gestão intercultural no perfil do *novo* gestor global

SUSANA DE SALAZAR CASANOVA & SANDRA MIRANDA

susana.casanova@europaia.pt; smiranda@escs.ipl.pt
Universidade Europeia | Laureate International Universities/ Instituto Politécnico de Lisboa

Resumo

Nas últimas décadas, tem-se acentuado em Portugal a necessidade de internacionalização das empresas, em grande parte devido ao impacto que a crise económica global teve na nossa economia. Tornou-se assim imprescindível que os gestores portugueses explorassem novos mercados, internacionalizassem as suas empresas e promovessem os seus bens e serviços noutros continentes. Esta realidade contribuiu para o aparecimento de um novo perfil de gestor que, além de enfrentar as adversidades e os desafios de uma transação internacional, se confronta com a necessidade de desenvolver aptidões culturais para negociar. Abordar-se-á, numa perspetiva teórica, os desafios de articulação das habilidades de gestão e de liderança com as competências de comunicação inerentes e que são determinantes para o sucesso de uma negociação internacional. Tal como se demonstrará que as habilidades de gestão intercultural são imprescindíveis no perfil deste gestor global, em particular na interação com diferentes culturas, trazendo benefícios para o desempenho da sua atividade profissional e organizacional.

Palavras-Chave: Gestor global; gestão intercultural; competências comunicacionais; internacionalização

INTRODUÇÃO

Os gestores portugueses têm sido conduzidos nas últimas décadas para outros continentes e para países com costumes, condutas e formas de organização social muito diferentes das nossas. O inverso, é igualmente verdade.

Este processo desenvolveu-se com a globalização e está suportado no desenvolvimento da tecnologia. É relativamente simples chegar a um qualquer continente, fazer uma parceria e negociar. Como consequência, os gestores são forçados a contactar com profissionais de outras culturas, passando a estar envolvidos em contextos de negociação internacional (Chitakornkijasil, 2010). Para estes, mudar de continente, de país ou de região é um imperativo demográfico no século XXI (Rego & Pina e Cunha, 2009).

Na verdade, este desafio não constitui uma novidade, por si só. Na história de Portugal, os Descobrimentos, são disso um excelente exemplo. Desde sempre que se exploraram outros continentes, numa tentativa de encontrar novos mundos e oportunidades mercantis. Hoje em dia, face ao contexto macroeconómico que Portugal passa, assiste-se a uma fase distinta de alargamento e de interesse por diferentes mercados. As empresas veem a internacionalização como uma solução para ir além

do já limitado mercado Ibérico, da União Europeia (UE) e dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

De acordo com dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (AICEP Portugal Global), estima-se que a exportação de produtos nacionais se mantenha para Estados-Membros da UE. A mesma fonte perspetiva situação semelhante para os PALOP – em particular para Angola e Moçambique –, que são os países que têm as economias mais fortes (“Portugal - Ficha País,” 2013). A dependência da exportação de produtos intracomunitária é arriscada devido ao ritmo lento de crescimento que o continente europeu atravessa. Surgem, entretanto, mercados bastante atrativos: países da América Latina, como o Brasil ou a Colômbia e, mais recentemente, o México, mantendo-se o interesse noutros mercados extracomunitários como a Rússia, os Estados Unidos da América e a China.

Esta expansão levada a cabo pelas empresas nacionais representa também um investimento de tempo, de recursos humanos e financeiros (Castaneda, Bateh, & Heyliger, 2013). Apesar disso, o que pode acontecer é que o investimento pode ficar comprometido, caso os gestores não possuam competências de gestão intercultural, adstritas aos países de destino.

Os gestores globais devem desenvolver uma sensibilidade cultural (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) que nem sempre se apresenta como uma exigência ou uma evidência. Por conseguinte, deparam-se com situações de aparente simplicidade, mas que, na realidade, acabam por não o ser (Dutta, 2008). Tome-se como exemplo as negociações com parceiros chineses. O processo de negociação exige, entre outros, extrema paciência e disponibilidade do parceiro estrangeiro, uma vez que a tomada de decisão é lenta (Langgner, 2009). Do processo fazem parte diversos encontros, em muitos casos envolvendo viagens, até a negociação se concretizar (Cohen, 1997) e mesmo depois dela. Apressar o fecho de uma negociação não é uma boa estratégia e pode originar um efeito contrário ao esperado (Press, 2004). Acrescem, ainda, as variáveis culturais e religiosas: é provável que se valide se o dia é ou não auspicioso para efetuar o acordo (Morrison & Conway, 2006). Nem sempre é dada uma justificação sobre o decurso ou a não concretização de um projeto (Cohen, 1997), e as razões neste contexto atinentes, nem sempre são evidentes (Chaney & Martin, 2010).

O desenvolvimento de competências de gestão, estratégia, comunicação intercultural, estilo de negociação e modelo de liderança é, por isso, fundamental para que se alcancem os objetivos pretendidos na interação com gestores de outros países (Rego & Pina e Cunha, 2009).

Nesta área existem lacunas na literatura que procuramos colmatar num estudo no âmbito do projeto doutoral em ciências da comunicação, como sejam: Quais são as dificuldades sentidas pelos gestores no decurso do processo de internacionalização? Há continentes e países onde o processo decorre com maior simplicidade? Como é que as empresas e os seus profissionais podem otimizar tempo e recursos de forma a atingirem os seus objetivos? Deverão as empresas definir estratégias em função do país e da cultura de destino? Que competências são essenciais a um líder global? E a uma equipa multicultural?

Questões como as apresentadas encontram-se ainda sub-investigadas, inquietando os investigadores. Procurar-se-á conhecer melhor este perfil de gestor.

ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

CULTURA, COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E COMUNICAÇÃO MULTICULTURAL

A palavra cultura tem um significado amplo e representa uma “civilização”. O conceito envolve artes e ofícios, educação e boas maneiras, além de ter outros sentidos. É adquirida ao longo do desenvolvimento do indivíduo, permitindo às pessoas uma atuação dentro de uma sociedade específica. Refere-se à maneira como as pessoas pensam, sentem e agem de acordo com as normas e os valores dominantes da sociedade. Segundo (Hofstede *et al.*, 2010), pode ser entendida como uma programação coletiva da mente distinta entre os membros de um grupo, e referindo-se aos valores que são conhecidos para o mesmo. Proporciona ao indivíduo um ambiente regulatório que molda a forma como os profissionais interagem com o mundo exterior. No contexto profissional com outros países importa partir-se para um estudo aprofundado dessa cultura, a fim de se descobrir a razão pela qual “as coisas” são feitas de forma tão díspar.

A cultura desempenha um papel valioso no pensamento do indivíduo e na forma de estar dos outros; os gestores internacionais precisam de desenvolver um *global mindset*, para poderem identificar quais são as mensagens e os sinais culturais indispensáveis ao lidar com parceiros estrangeiros.

“The ability to recognize and adapt to cultural signals so that you intuitively see global opportunities and are effective in dealing with people from different backgrounds around the world” (Solomon & Schell, 2009: 37).

Pode, também, definir-se como o padrão de pressupostos que são partilhados dentro de uma sociedade, de um grupo, de uma organização. Esta dá significado e coerência a uma organização e orienta as futuras ações (Halbriter de Sousa, 2006).

Considera-se pertinente efetuar uma distinção, breve, entre comunicação intercultural e comunicação multicultural (Matsumoto, 2001). A comunicação multicultural refere-se à relação entre pessoas e diferentes culturas, ou seja, o que acontece quando dois ou mais grupos se juntam e interagem. Centra-se no papel da comunicação na criação e na negociação de identidades partilhadas e na compreensão da comunicação, inserida numa determinada cultura (Gudykunst, 2003).

A comunicação intercultural é uma área de investigação que procura compreender como é que as pessoas de diferentes países e culturas se comportam, comunicam e são percebidas, no contexto diário profissional (Candlin, Antos, & Knapp, 2010). Envolve outras áreas científicas, além da comunicação: antropologia e psicologia. Adicionalmente, analisa a interação pessoal entre membros de diferentes grupos. Para se comunicar de forma eficaz é preciso começar por se evitarem os estereótipos e estar-se preparado para enfrentar os desafios inerentes e uma predisposição para

se adaptar à diversidade cultural (Berry, 2008), tentando desenvolver competências comunicacionais e habilidades específicas para negociar (Cohen, 1997).

No prefácio da obra (Cabecinhas & Cunha, 2008), Rosário Farmhouse, refere que a comunicação intercultural é uma desigualdade que marca a relação em grupos diferentes. E que o diálogo com o outro é mais abrangente do que a dimensão da música ou da religião. Esta abertura para perceber o outro é uma transformação recíproca e que, por vezes, é assimétrica. Notem-se exemplos como a gestão de conflitos, ou temas relacionados com religião, valores, crenças e ainda os estilos de vida.

Compreender a comunicação multicultural, mais direcionada para a comparação entre culturas, pode ser um pré-requisito para entender a comunicação intercultural (Arasaratnam & Doerfel, 2005). A distinção entre ambos os conceitos existe, porém nem sempre são evidentes (Martin & Nakayama, 2009). De acordo com (Hofstede *et al.*, 2010), quando se pretende desenvolver um estudo sobre uma cultura específica, o que é manifestamente evidente são os comportamentos. Estes podem refletir, por exemplo: prioridades, orientação temporal, formas de tratamento, processos de tomada de decisão, tipo de liderança, tipo de autoridade, forma de lidar com regras e procedimentos ou, ainda, as características do relacionamento entre os grupos (Halbriter de Sousa, 2006). É por estes motivos que, por vezes, alguns dos vetores que mais conflitos promovem são atitudes facilmente observáveis no comportamento do indivíduo: a pontualidade, as crenças subjacentes ou os valores que enunciam que existem diferenças (Morrison & Conway, 2006). Até os gestores mais experientes podem, com facilidade, esquecer-se de que os indivíduos atuam de forma diversa face a determinados estímulos, que existem múltiplas influências culturais que afetam a interpretação de mensagens e, também, que, conseqüentemente, esses comportamentos influenciarão o desenrolar de um negócio (Griffith, 2002).

Estas questões foram enunciadas no modelo de iceberg criado por Hall, onde é possível constatar que os aspetos da cultura que são visíveis e perceptíveis são inferiores aos que não são facilmente entendidos (Hall, 1977). Refiram-se o tempo, o espaço pessoal, ou algumas dimensões culturais como o individualismo/coletivismo¹. Há outros autores que apresentam um modelo de cultura diferente: em formato circular e composto por diversos níveis (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

COMPETÊNCIAS DO NOVO GESTOR GLOBAL

O mundo atual evidencia um *mix* global composto pela seriedade europeia, pelo pragmatismo americano, pela flexibilidade latina, pela astúcia árabe, pela sabedoria asiática, pela resistência africana e pela modernidade australiana (Kugelmeier, 2009). Desta forma, o contributo que cada indivíduo pode oferecer, enquanto recurso de uma organização, passa pela sensibilidade cultural que conseguiu desenvolver e pela capacidade de se ajustar às diferenças culturais (Rego & Pina e Cunha, 2009).

¹ Privilegia-se o bem-estar individual; exemplo: Estados Unidos da América, Reino Unido e França. Numa sociedade as pessoas veem-se como parte de um grupo (coletivo); exemplo: países asiáticos e de médio oriente (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

As valências culturais, assim como as experiências internacionais são competências centrais e preponderantes em ambiente de negócios (Cohen, 1997). Tornou-se indispensável às empresas formarem profissionais com sensibilidade para temas culturais, para prosseguirem os seus fins comerciais (Norales, 2006).

Os gestores portugueses não são exceção. Estes, para conseguirem atuar em vários mercados, precisam de estar aptos a entender as diferentes necessidades desses espaços económicos, por forma a atraírem clientes (Griffith, 2002). São sobejamente conhecidas as dificuldades com que muitos se deparam face a temas de cariz multicultural (Solomon & Schell, 2009). Um gestor não pode, unicamente, dominar o setor de atividade em que a sua empresa opera, ou acreditar que ter produtos de qualidade para comercializar são o suficiente. É necessário ser-se flexível e ter capacidade de adaptação (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002), tal como é forçoso que exista uma perspetiva de globalidade, que se obtenha o máximo de dados de âmbito internacional e, ainda, que se esteja preparado para atuar localmente:

“Our world is run by money. The only way to be able to gain power in the world is through your economic status. A major part of gaining economic status is to be able to negotiate and to do business with people of different cultures. The technology available in this age simplifies the task” (Martin & Nakayama, 2009: 4).

A partir de (Rego, Pina & Cunha, 2009:94) podem indicar-se algumas competências essenciais inerentes aos gestores globais, tais como: (1) definir a estratégia da empresa e promover a sua internacionalização; (2) coordenar as atividades internacionais; (3) gerir países onde a empresa atua; (4) coordenar ações a desenvolver localmente; (5) definir práticas de atuação em certos mercados, e, ainda, (6) atuar como intermediário cultural, procurando interpretar as exigências locais e comunicar eficazmente com os parceiros internacionais. Entender os valores, as atitudes e agir sem entrar em rota de colisão com a sensibilidade cultural local é essencial para o sucesso.

Particularmente no que se prende com os gestores portugueses, é afirmado por Lewis (2005) o seguinte:

“The Portuguese are among the best negotiators in the world. When they negotiated the terms of their entry into the Common Market at the same time as the Spaniards, they obtained considerably better conditions than their fellow Iberians” (Lewis, 2005: 276).

No entanto, as empresas e, em consequência, os gestores portugueses têm vindo a ser internacionalmente apontados, como “burocráticos”, “mal preparados” e “pouco eficientes” (Bennett & Brewster, 2002); além de individualistas e pouco apreciadores pelo trabalho em equipa. É, também, apontada a falta de planeamento, de criatividade e de originalidade, além da tendência para procrastinar e para fazer tudo em cima dos prazos. Outro aspeto é o facto sobejamente conhecido de se organizarem muitas e demoradas reuniões. Ao nível do relacionamento com o mercado, os gestores portugueses são vistos como tendo pouca orientação para o serviço ao cliente, pouco conhecimento da concorrência e uma ausência de estratégia dentro

das organizações. Há também referências à tendência que os gestores portugueses têm na atribuição de motivos para justificar resultados menos positivos: o Estado, a situação económica e a crise do mercado. Num outro ponto de vista, o mesmo estudo acima referenciado aponta dados interessantes para o novo perfil de gestor, com idade abaixo dos 45 anos. Estes são considerados, normalmente, mais bem preparados, mais dinâmicos e profissionais com objetivos claros e bem definidos para os negócios.

Ao desenharem uma estratégia de internacionalização, as organizações estão conscientes de que esta não se pode resumir à apresentação da empresa, dos seus serviços ou dos seus produtos; refere-se fundamentalmente à aquisição de conhecimentos sobre a história, a geografia, o sistema político, económico e social de um Estado (Solomon & Schell, 2009). A abordagem a um novo mercado é um processo complexo a nível cultural (Zhao & Parks, 1995). Mas há outros elementos que são fundamentais, como a língua, a religião, o estilo de comunicação e os procedimentos de uma negociação (Deresky, 2010).

Apesar da necessidade de interagir, internacionalmente, em contexto de trabalho, não ser recente, nem decorrer unicamente da globalização dos mercados, os estudos dedicados a esta temática adquiriam um particular impacto a partir da segunda metade do século XX:

“The roots of the study of intercultural communication can be traced to the post-World War II era, when the United States increasingly came to dominate the world stage” (Martin & Nakayama, 2009: 45).

Alguns estudos que servem de base aos trabalhos de investigação neste domínio datam da década sessenta e setenta do século XX, tendo Hall (1965) sido um dos primeiros investigadores a problematizar este assunto reconhecendo e aceitando a multiplicidade de dimensões escondidas de uma cultura. Este autor conceptualiza a cultura como algo que não é inato, mas sim aprendido. Considera ainda que não há um único aspeto da vida humana que não seja tocado pela cultura: personalidade, forma como as pessoas se expressam, pensam e movem, como resolvem problemas, como o planeiam as cidades, como funcionam os transportes locais e, muito importante neste processo, como a economia e o governo atuam conjuntamente (Hall, 1977).

Alguns dos aspetos elementares presentes nessas primeiras investigações passaram por entender os valores, os pressupostos básicos e as motivações dos atores organizacionais percebendo de que forma é que esses valores estavam associados aos seus comportamentos. É frequente perceber-se que existem diferenças, mas nem sempre se entendem as razões que estão subjacentes (Hall, 1977). Em particular, os gestores devem afastar-se do etnocentrismo individual (Castaneda *et al.*, 2013). Face ao exposto, pode dizer-se que as comunidades empresariais são cada vez mais miscigenadas, muitas vezes resultado de emigrações e imigrações concomitantes (Gudykunst, 2004; Varner & Beamer, 2010).

De igual modo (Rego & Pina e Cunha, 2009), partindo da mundialmente famosa tipologia de Hofstede (1985) (distância ao poder, individualismo vs. coletivismo,

masculinidade vs. feminilidade, evitamento da incerteza e dinamismo confuciano), coligiram que o estilo de gestão portuguesa encaixa-se no tipo de sociedade em que existe uma grande distância ao poder, em que as hierarquias estão muito presentes na sociedade e que não existe grande igualdade - aspeto que é observável nas empresas nacionais (Hofstede *et al.*, 2010:83). Segundo os mesmos autores, as culturas onde esta característica é bastante acentuada evidenciam organizações em que existe menos diálogo. Portugal parece ser (1) coletivista caracterizado por um compromisso maior com o grupo e menor para com o indivíduo, (2) focado no consenso e onde a competição exacerbada não é muito apreciada - trabalha-se para viver, aprecia-se a igualdade e evitam-se os confrontos diretos; (3) com forte tendência para evitamento da incerteza, preferência por regras e situações mais estruturadas (Rego, Pina & Cunha, 2009: 114) e (4) com orientação a curto prazo, respeito pelas tradições, mas com fraca propensão para a poupança. Adicionalmente, há uma pressão social que visa a manutenção das aparências e a obtenção de resultados rápidos (Hofstede *et al.*, 2010; Rego, Pina & Cunha, 2009).

Em Portugal, tal como acontece noutras sociedades com estruturas muito hierarquizadas, há uma tendência para que os gestores adotem uma atitude um tanto ou quanto paternalista para com os seus colaboradores que pode até exceder o âmbito profissional. Nos negócios, as hierarquias têm impacto e existe uma tendência para um maior conservadorismo. Contraditório, também, é o facto de os portugueses não gostarem de trabalhar em equipa (Rego, Pina & Cunha, 2009:139) e os dados acima apontarem uma tendência para o coletivismo (Hofstede *et al.*, 2010).

De uma maneira geral, os portugueses são percebidos como amistosos e hospitaleiros, além de serem atenciosos, cordiais, dotados de grande flexibilidade e facilmente moldáveis à cultura do outro. Contudo, não apreciam expressar um “não” de forma direta (Morrison & Conway, 2006; Rego & Pina e Cunha, 2009). É conhecido por ser formal (indicação menos positiva) e pela excessiva importância que dá ao uso dos títulos académicos antes do nome próprio (Morrison & Conway 2006). Nos negócios, recorre-se com muita frequência ao *networking* e os relacionamentos interpessoais que são obrigatórios para a construção das relações profissionais (Morrison & Conway, 2006: 404). Pode acrescentar-se que o gestor português tem uma predileção pelo contacto, uma vez que é face a face que as condições de um negócio se acertam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações teóricas que aqui se apresentam, inserem-se no âmbito de um projeto de doutoramento em ciências da comunicação, que tem como fito mostrar que o conhecimento na área da comunicação intercultural é da maior importância na formação deste novo perfil de gestor global, e em particular, no complexo e desafiante processo de internacionalização das empresas portuguesas.

Adicionalmente, reconhece-se a necessidade de validação e aferição sobre as competências distintivas que os gestores portugueses têm ao negociar com pessoas de outras culturas, destacando-se as de cariz comunicacional.

Considera-se que a aplicabilidade destas valências e competências de comunicação se dirigem a todos os setores de atividade económica no nosso país. Por razões que se prendem com a estratégica definida pelos últimos Governos portugueses, é sabido que o turismo nacional irá oferecer grandes oportunidades, uma vez que possibilitará, entre outras vertentes, a demonstração que as competências comunicacionais contribuem para uma melhor prestação de serviços ao cliente, contribuindo desta forma para elevar a imagem das organizações, tornando-as mais competitivas na esfera internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arasaratnam, L. A. & Doerfel, M. L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (2), 137–163. doi:10.1016/j.ijintrel.2004.04.001
- Bennett, C. V. & Brewster, C. (2002). *Can Portuguese Managers Compete?*. Ad Capita. Disponível em <http://www.clive-bennett.com/Docs/Ad%20Capita%20Portuguese%20management%20survey%20report.pdf>.
- Berry, J. W. (2008). Globalisation and acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 32 (4), 328–336. doi:10.1016/j.ijintrel.2008.04.001
- Cabecinhas, R. & Cunha, L. (2008). *Comunicação Intercultural - Perspectivas, Dilemas e Desafios*: Porto (1a Edição). Campo das Letras.
- Candlin, C. G. A. & Knapp, K. (2010). *Handbook of communication in organisations and professions*: Berlin: de Gruyter.
- Castaneda, M. E.; Bateh, J. & Heyliger, W. (2013). Areas Of Cross-Cultural Difference In The Workplace. *Journal of International Education Research*, 9 (2).
- Chaney, L. & Martin, J. (2010). *Intercultural Business Communication* (5th ed.). Prentice Hall.
- Chitakornkijsil, P. (2010). Intercultural Communication Challenges and Multinational Organization Communication. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(2), 6–20.
- Cohen, R. (1997). *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World (Revised Edition)*. United States Institute of Peace.
- Deresky, H. (2010). *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases* (7th ed.). Prentice Hall.
- Dutta, B. (2008). Communication in Cross-Cultural Context. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(2), 7–12.
- Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256–265. doi:10.1016/S1090-9516(02)00092-5.
- Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. SAGE.
- Gudykunst, W. B. (ed) (2004). *Theorizing About Intercultural Communication* (1st ed.). SAGE Publications, Inc.
- Halbriter de Sousa, F. (2006). *Os Comportamentos nas Organizações*. Lisboa: Verbo. Disponível em <http://www.wook.pt/ficha/os-comportamentos-nas-organizacoes/a/id/186808>.

- Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Hofstede, G.; Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kugelmeier, W. K. P. (2009, de Dezembro de). *Diversidade multicultural: fonte de valor múltiplo para as empresas*. Administradores.com. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/diversidade-multicultural-fonte-de-valor-multiplo-para-as-empresas/36477/>. Acesso em 15.06.2013.
- Langgner, M. (2009). *Culpetence: Developing Cross-cultural Competence in Negotiations with Chinese Partners*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Lewis, R. D. (2005). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures* (3rd Ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Martin, J. & Nakayama, T. (2009). *Intercultural Communication in Contexts* (5th ed.). McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Matsumoto, D. R. (2001). *Handbook of Culture and Psychology*. Oxford University Press.
- Morrison, T. & Conway, W. A. (2006). *Kiss, Bow or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries* (2nd Revised edition). Adams Media Corporation.
- Norales, F. O. (ed) (2006). *Cross-Cultural Communication: Concepts, Cases and Challenges*. Cambria Press.
- Portugal - Ficha País. (2013, March). Aicep Portugal Global. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>
- Press, Harvard Business School (2004). *Harvard Business Review on Doing Business in China: The Great Transition. The Chinese Negotiation. The Hidden Dragons. Short-Term Results: The Litmus ... Trouble in Paradise. The Forgotten Strategy*. Harvard Business School Press.
- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos* (1a Edição). Editora RH.
- Solomon, C. & Schell, M. S. (2009). *Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset* (1st ed.). McGraw-Hill.
- Spencer-Rodgers, J. & McGovern, T. (2002). Attitudes toward the culturally different: the role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 609–631. doi:10.1016/S0147-1767(02)00038-X.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. (3rd Revised edition). Nicholas Brealey Publishing.
- Varner, I. & Beamer, L. (2010). *Intercultural Communication in the Global Workplace* (5th ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Zhao, J. J. & Parks, C. (1995). The Relationship Between Communication Behavior and Intercultural Business Success. *Business Communication Quarterly*, 58 (1), 25–26.

Relações Públicas na produção cultural: uma proposta norteadora

MARCELA GUIMARÃES E SILVA & TIAGO COSTA MARTINS

marcelasilva@unipampa.edu.br; tiagomartins@unipampa.edu.br
Universidade Federal do Pampa

Resumo

Este estudo consiste numa reflexão teórica sobre as relações públicas no contexto da produção cultural, com o objetivo de se estabelecer possíveis articulações entre ambos os campos. Inicialmente são apresentados conceitos de relações públicas, cultura e produção cultural. Após, são apresentadas algumas atividades de relações públicas e as suas interfaces com o sistema cultural e com os domínios culturais específicos. Conclusivamente, pode-se constatar que é possível correlacionar produção cultural e relações públicas através de quatro dimensões: RP como estratégia dentro dos domínios culturais; RP como agente de instituições culturais; RP como produtor cultural; e Produção cultural como estratégia de RP nas organizações. As dimensões apresentadas são tipificações norteadoras para o entendimento dessa relação entre os dois campos de saber. Sabe-se, entretanto, que há um longo caminho a ser percorrido para compreensão teórica e prática desta perspectiva proposta neste trabalho.

Palavras-Chave: Cultura; gestão cultural; sistema cultural

INTRODUÇÃO

Este estudo consiste numa reflexão teórica sobre as relações públicas no contexto da produção cultural, com o objetivo de se estabelecer possíveis articulações entre ambos os campos. Desta forma, primeiramente são trabalhados alguns conceitos de relações públicas enquanto atividade e enquanto estratégia, além de definições de cultura e produção cultural. Para então pensar a atividade e as estratégias de relações públicas e as suas interfaces com o sistema cultural e aos domínios culturais específicos.

Destarte, pode-se constatar que é possível correlacionar produção cultural e relações públicas tanto no que se refere aos aspectos da profissão de relações públicas, bem como desta como estratégia de comunicação no âmbito do sistema e dos domínios culturais específicos, entretanto há um longo caminho a ser percorrido para compreensão teórica e prática desta perspectiva proposta neste trabalho.

RELAÇÕES PÚBLICAS: PROFISSÃO E ESTRATÉGIA

As relações públicas podem ser objeto para a reflexão sob diferentes perspectivas, pois podem ser abordada pelo seu processo, função, atividade, profissional, cargo, profissão (Porto Simões, 1995). Entretanto neste ensaio, a partir de alguns conceitos e definições sobre a área ater-se-á ao estudo da atividade e a compreensão das relações públicas enquanto estratégia de comunicação das organizações.

Historicamente, definir a atividade sempre foi um dos desafios dos teóricos brasileiros, por isso muitos ao descreverem a profissão estabelecem as práticas a serem desenvolvidas. Isso também persiste numa tentativa de diferenciar o relações públicas dos demais profissionais da comunicação, e assim consolidar-se no mercado.

Quanto a isto Porto Simões chama atenção para o fato de que “quando se tenta estabelecer a atribuição exata da atividade de Relações Públicas não é raro pensar apenas na pessoa profissional que a executa” (1995: 81). O que, segundo o autor, é um problema que se agrava quando passa para o nível conceitual, pois atividade é impessoal podendo ser executada sem a presença do profissional de relações públicas. Diante disto, propõe uma definição conceitual e operacional, que sincronicamente expressam o “ser” e o “fazer” da atividade.

Em sua definição conceitual Porto Simões concebe a atividade de relações públicas como a gestão da função política da organização, dizendo que:

A função política da organização (semelhante em nível e em importância às funções de produção, marketing, financeira, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e administração geral) objetiva que, através de filosofia, política e normas, a atuação da organização e do que isso implica, anteriormente em decisões e, posteriormente, em produtos e serviços, ocorra e seja percebida como realizada em benefício dos interesses comuns que possui com seus públicos (1995: 83).

A partir do emprego desta postura a organização passa a ser percebida como legítima, evitando maiores conflitos com seus públicos interno e externo. Além disso, torna-os porta-vozes e fiéis a organização. Porém, diante da presença de interesses distintos, o processo comunicativo se torna um desafio a ser conduzido, neste sentido Porto Simões (1995) comenta que esta função política deve ser administrada.

A classificação administrativa justifica-se porque a este cargo organizacional lhe corresponde pesquisar expectativas, interesses, opiniões, conjunturas; assegurar as lideranças organizacionais sobre as políticas; planejar o programa anual de comunicação; orçar e alocar recursos financeiros e materiais; executar todos os ou alguns dos projetos; supervisionar e motivar sua equipe, caso exista; controlar as responsabilidades delegadas; avaliar os resultados em relação aos objetivos colimados (Simões, 1995: 83-84).

Desta forma, a definição conceitual expressa o que é a atividade de relações públicas. Destarte, Simões (1995: 97) propõe uma definição operacional da atividade, que elucida a sua prática. Já com relação ao fazer indica sinteticamente as etapas que compreendem a atividade: o diagnóstico, o prognóstico, assessoria, planejamento, execução e avaliação. Com isso, o autor afirma que a prática da atividade se consolida a partir destas etapas.

Nesta mesma linha Kunsch (2003) define que as relações públicas se constituem num processo estruturado em etapas que acontecem de forma contínua, no qual uma atividade vai subsidiando a outra. O processo segundo a autora se estrutura em: “pesquisa/investigação do problema; planejamento dos planos/programas de ação; implementação de ações de comunicação com os públicos; e avaliação” (Kunsch, 2003: 323).

Enquanto atividade ainda é possível conceber as relações públicas como integrada ao sistema social da organização, numa relação 'organização-públicos'. É a partir disso que surgem 'os relacionamentos', e para os quais diversas dimensões (cultura, turismo, sustentabilidade, etc.) podem ser adotadas como estratégia de comunicação da organização com seus públicos, que Simões (1995) menciona como a harmonização de interesses dentro de um sistema.

Assim ao buscar o equilíbrio de interesses na relação 'organização-público' por meio do processo de comunicação, as relações públicas direcionam as ações considerando: a organização; o público; e a dimensão adotada. É mediante a concordância de um objeto comum de interesse que a relação se estabelece consecutivamente numa comunicação aproximativa, sendo esta, uma das responsáveis por estabelecer a relação e aproximar os públicos da organização por meio da realização de atividades integrativas e interativas de comunicação (Fortes, 2003). Neste arranjo, a comunicação dirigida passa a ser usada como estratégia de relacionamento, ou seja, de relações públicas.

Avançando um pouco, esta comunicação dirigida se alia aos propósitos da comunicação institucional e da comunicação mercadológica da organização. Ou seja, ao mesmo tempo em que diferencia a organização perante a concorrência, numa perspectiva da comunicação mercadológica, fortalece a imagem da empresa, melhora os relacionamentos e a aproxima da sociedade, numa perspectiva da sua comunicação institucional.

Diante do exposto, 'cultura' pode ser empregada como uma estratégia de relacionamento numa comunicação dirigida, ou seja, através desta, a organização se comunica com seus públicos internos e externos por meio do 'fazer' relações públicas, ao mesmo tempo em que configura-se como objeto da atividade do 'ser' relações públicas. Augusto e Yanaze (2010: 67) afirmam que,

(...) o apoio à cultura pelas empresas em eventos sociais vem se tornando uma ferramenta eficaz na busca de diferenciação competitiva, tendo como função principal a comunicação com os diversos públicos e o desenvolvimento de imagem positiva para a organização apoiadora. Essa ferramenta vem sendo confundida como marketing cultural, pois, se o objetivo é se comunicar para estabelecer relacionamento aproximativo, tal apoio deve ser mais bem denominado comunicação por ação cultural, especificamente, no campo teórico das relações públicas.

Desta forma, a partir destes conceitos de relações públicas como atividade e como estratégia, é que se pretende fazer algumas articulações no contexto da produção cultural. Do mesmo modo, que situar as relações públicas no âmbito do sistema cultural e dentro dos domínios culturais estudados.

PRODUÇÃO CULTURAL

A definição de produção cultural está contida na própria compreensão do que representa a cultura. Em diferentes instâncias, a definição de cultura sofre variações na dinâmica social. Desde uma definição mais "primitiva" voltada ao cultivo da

terra, do gado, do campo, em um sentido agrícola (Thompson, 1995), passando, em meados do século XIX, pelas manifestações intrínsecas ao determinado local, como referência estritamente geográfica, até a definição a partir de um valor cognitivo, daquilo que é apreendido pelo indivíduo.

A partir do surgimento e da expansão dos meios de comunicação de massa, a dimensão da cultura (vale dizer, da própria produção cultural) insere-se numa outra dinâmica. Em 1923 a Escola de Frankfurt buscava refletir sobre o conceito vinculado ao modelo econômico. A ascensão do capitalismo e da industrialização induz a “absorção” da cultura nessa mesma lógica. A denúncia à chamada “indústria cultural” remete a padronização e racionalização das produções simbólicas, o que tirava a capacidade de pensamento próprio do indivíduo. Cultura como uma mercadoria de lazer e entretenimento, diversão e distração (Horkheimer & Adorno, 2000), dentro de um processo material vinculado as formas materiais de reprodução da vida social.

Néstor García Canclini (1983: 29) dentro de uma ordem material destaca que não existirá “produção de sentido que não esteja inserida em estruturas materiais”. Ora, nesse contexto estrutural há uma relação construída dentro do processo artístico (autor-oba-intermediário-público) e a sociedade. Assim, é preciso ter ciência da associação entre material e simbólico dentro da definição de produção cultural, que inclui relações e representações.

Tais relações e representações conferem o caráter específico da produção cultural e configuram um ciclo produtivo de produção, circulação e recepção/consumo. No campo da cultura e da dinâmica contemporânea, pela ordem capitalista e suas consequências, é possível estabelecer um ciclo cultural (UNESCO, 2009) formado pela: *criação* de ideias, conteúdos e produtos originais (o artista e a obra); *produção* das formas culturais (como uma telenovela), bem como as ferramentas, a estrutura e os processos de fabricação (impressão de livros, por exemplo); *difusão* com o intuito de dar visibilidade e alcançar consumidores/plateia/público; *exibição/transmissão* dentro do contexto, do lugar e da atividade cultural (TV, teatro, museus, etc.); e *consumo/participação* na prática da atividade cultural em si realizada pelo consumidor, plateia, público, leitor, etc.

A realização desse ciclo cultural estabelece uma série de atividades dentro de um sistema cultural específico. Rubim (2005) sugere três movimentos mínimos de criação, divulgação/transmissão e organização. No entanto, dentro da noção de “assimilar a complexidade e as vicissitudes do mundo contemporâneo”, Rubim (2005:15) associa o sistema econômico e a complexidade da sociedade e do sistema cultural. Assim, apresenta sete atividades dentro do sistema cultural que estão relacionadas com profissões/profissionais, conforme quadro abaixo.


	Profissões/profissionais
Criação cultural	Intelectuais, cientistas, artistas e criadores das manifestações culturais populares.
Transmissão/difusão/divulgação	Educadores, professores, profissionais da comunicação e das mídias.
Preservação	Arquitetos, arquivistas, restauradores, museólogos, bibliotecários, etc.

Reflexão/investigação	Críticos culturais, estudiosos e pesquisadores.
Gestão cultural	Administradores, economistas, contadores, advogados, etc.
Organização	Produtor cultural (ou promotor, animador)

Quadro 01 – Atividades e profissões no sistema cultural
 Fonte: Rubim (2005) com adaptações

Por outro lado, é preciso compreender que esse sistema possui aquilo que Brunner (1987) denominou de instâncias organizativas. Ou seja, o Estado, mercado e a comunidade (terceiro setor) compõem um conjunto de instituições que organizam, regulam, controlam e articulam os sistemas culturais. São organizações, entidades, empresas, associações, etc. que fazem parte de cada um, ou de vários sistemas. Por exemplo, um circuito de apresentações teatrais pode envolver a Prefeitura, com lei de incentivo ou alguma outra subvenção; empresas do comércio local como patrocinadoras; Grupos teatrais como criadores culturais; empresas de mídia para divulgação; e uma série de outras organizações.

Destarte, é dentro desse contexto de atividades, profissões e de instâncias organizativas da produção cultural que ocorrerá a realização das atividades de relações públicas e a inserção do profissional da área. No entanto, a conexão com a produção cultural requer uma outra delimitação, os domínios culturais. Especificadamente, é preciso compreender quais são os bens, serviços e atividades que determinam a área de uma produção cultural. O “Marco de Estatísticas Culturais 2009” da UNESCO é o estudo de referência para os domínios culturais, conforme o quadro a seguir.

Domínios Culturais					
Patrimônio Cultural e Natural	Apresentações artísticas e celebrações	Artes visuais e artesanato	Livros e produtos impresso	Meios audiovisuais e interativos	Desenho e serviços criativos
- Museus - Sítios arqueológicos - Paisagens culturais - Patrimônio natural	- Artes cênicas - Música - Festivais, festividades e feiras	- Belas artes - Fotografia - Artesanato	- Livros - Jornais e revistas - Outros materiais impressos e digitais - Bibliotecas - Feiras de Livro	- Filmes e vídeos - Rádio e televisão - Arquivos sonoros na internet e jogos virtuais	- Moda - Desenho gráfico - Desenho interior - Paisagismo - Serviços arquitetura - Serviços publicidade
					
Patrimônio Imaterial – manifesto em todos os domínios culturais – (tradições e expressões orais, rituais, línguas, práticas sociais)					

Quadro 02 – Domínios culturais UNESCO (2009)
 Fonte: UNESCO (2009: 24), com adaptações.

A gama de práticas culturais é categorizada dentro de domínios que traduzem a produção cultural num sentido operativo. Vale dizer que as atividades, bens e serviços constitutivos dos domínios envolvem processos industriais ou não. Além disso, envolvem valores estéticos, simbólicos e espirituais em diferentes proporções e conexões com as estruturas materiais. Desta forma é possível contextualizar

o sistema cultural dentro de um processo circunscrito pelos recursos materiais (e tecnológicos) e procedimentos para a produção e pelas relações sociais de produção entre criador, intermediários, instituições (públicas e privadas), organizadores, público, etc. tal como sugere Canclini (1979).

A compreensão da estrutura da produção cultural, das etapas e dos domínios configuram um sistema cultural complexo em termos de atividades e profissões. A associação com as relações públicas sugere alguns elementos fundamentais perfeitamente identificáveis. Proposta sugerida a título de conclusão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: PRODUÇÃO CULTURAL COMO PROFISSÃO E ESTRATÉGIA

Diante do contexto da produção cultural e da compreensão das relações públicas é possível estabelecer uma relação entre variáveis na perspectiva estratégica e profissional das RP e de acordo com o sistema e o domínio cultural específico. Assim, parte-se do pressuposto que as relações públicas poderão se enquadrar no sistema cultural (criação, transmissão/difusão/divulgação, preservação, gestão, organização e reflexão/investigação), dependendo do domínio cultural (patrimônio, artes, etc.) e da estrutura desse domínio. E, por outro lado, a produção cultural pode se enquadrar como atividade estratégica dentro das Relações Públicas.

No primeiro aspecto – estratégia/profissão de RP na produção cultural – o ponto fundamental é o processo composto pelos recursos materiais (e tecnológicos), os procedimentos para a produção e as relações estabelecidas entre agentes e instâncias organizativas da cultura. O segundo aspecto – a produção cultural como atividade estratégica dentro das Relações Públicas – sugere ações racionalmente elaboradas dentro de diferentes domínios culturais para servir como estratégia de comunicação e relacionamento com os diversos públicos de uma organização. Por exemplo, ações de marketing cultural são vistas como práticas de comunicação dirigida entre organização e determinados públicos. Assim, sumariamente a relação entre relações públicas e produção cultural apresenta, a priori, quatro dimensões: *RP como estratégia dentro dos domínios culturais* (dentro dos domínios culturais é possível fazer RP sem um profissional. As ações de comunicação e relacionamento são oportunas e ocorrem de diferentes maneiras e por diferentes profissionais, como nos museus, casas de espetáculos, galerias, etc.); *RP como agente de instituições culturais (com a presença de um profissional que domina certa racionalidade técnica dentro de um sistema complexo)*; *RP como produtor cultural* (com qualificada instrução para trabalhar com determinadas especialidades é possível compreender e conceber o RP como um produtor cultural); *Produção cultural como estratégia de RP nas organizações* (uma inversão intencional da ordem, o apoio/patrocínio de um determinado domínio cultural cria uma imagem favorável e/ou estabelece práticas alternativas de relacionamento com determinados públicos).

Por fim, vale dizer que o caráter empírico da inserção das RP na produção cultural precedeu as reflexões teóricas. A pesquisa em curso está procurando detalhar e criar uma base teórica suficiente e conectada com as práticas estabelecidas

tanto nas relações públicas quanto na produção cultural. Assim, um longo caminho deve ser percorrido para entender como esses dois sistemas podem estar relacionados no contexto contemporâneo. É o que se busca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Augusto, E. & Yanaze, M. H. (2010). Gestão estratégica da cultura: a emergência da comunicação por ação cultural. *Revista Organicom*, 7 (13): 65-79.
- Brunner, J. J. (1985). *La cultura como objeto de políticas*. Santiago, Chile: FLACSO.
- Brunner, J. J. (1987). Políticas culturales y democracia: hacia una teoría de las oportunidades. In N. G. Canclini (Ed.). *Políticas culturales en América Latina* (pp.175-203). México: Editorial Grijalbo.
- Canclini, N. G. (1979). *A produção simbólica: teoria e metodologia em sociologia da arte*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Canclini, N. G. (1983). *As culturas populares no capitalismo*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Canclini, N. G. (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México: Editorial Grijalbo.
- Fortes, W. G. (2003). *Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias*. São Paulo: Summus.
- Horkheimer, M. & Adorno, T. (2000) A indústria cultural: o iluminismo como mistificação de massas. In L. C. Lima. (Org.) *Teoria da cultura de massa* (pp. 169-214). São Paulo: Paz e Terra.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Rubim, L. (2005). Produção Cultural. In L. Rubim (org), *Organização e produção da cultura* (pp. 13-31). Salvador: EDUFBA.
- Simões, R. P. (1995). *Relações Públicas: função política*. São Paulo: Summus.
- Thompson, J. B. (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. São Paulo: Editora Vozes.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). (2009). *Marco de Estadísticas culturales* (MEC) 2009. Montreal: UNESCO-UIS.

A comunicação nas organizações em um cenário de mudança: um estudo sobre o Instituto Federal Goiano

CLÁUDIA SOUSA ORIENTE DE FARIA & MARIA FRANCISCA MAGALHÃES NOGUEIRA

claudia.oriente@ifgoiano.edu.br; mfrancisnogueira@gmail.com
Universidade Federal de Goiás

Resumo

Este artigo aborda a rica e estimulante temática que envolve a comunicação e a cultura nas organizações com suas diversas possibilidades de análise e tem os limites de quem está buscando compreender a respeito do sistema comunicacional, a cultura, a cultura organizacional e seus desdobramentos no processo de mudança interna das organizações. Para tanto, selecionamos o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), como objeto de análise, a fim de apreendê-lo no cenário da mudança na sua cultura, ocorrida a partir da instituição da Lei nº 11.892 que cria os Institutos Federais no Brasil. O estudo tem ainda o objetivo de contribuir com a construção de novos pressupostos acerca de como ocorreu o processo de transformação dentro do IF Goiano.

Palavras-Chave: Comunicação; cultura; cultura organizacional; mudança organizacional

INTRODUÇÃO

As mudanças nas organizações geram um cenário complexo. Dependendo do contexto econômico, das forças sociais e políticas as organizações evoluem ou entram em crise, tornando-se necessário uma readequação nos seus processos internos. Na atualidade, o excesso de informações, a rapidez na sua disseminação e na velocidade dos acontecimentos tem acelerado a necessidade dos funcionários incorporarem novos valores, comportamentos e atitudes a fim de que possam se adaptar à nova realidade da organização.

Esse artigo representa uma análise da comunicação nesse complexo cenário de mudança interna das organizações e como objeto de análise, foi selecionado o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), a fim de embrenhar-se na comunicação em um contexto de mudança na cultura, com os objetivos de delinear um percurso de investigação que dê sustentação teórica para a pesquisa de mestrado que estamos empreendendo – a comunicação do IF Goiano no contexto da mudança na sua cultura, ocorrida a partir da instituição da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008; além ainda de identificar o modelo de comunicação vigente no Instituto.

No entanto visou-se dar um enfoque multidimensional, plural à cultura, à cultura organizacional, de forma que elas não apareçam de maneira tecnicista, ou seja: como mero acúmulo de saber, “mas uma cultura que permita compreender

nossa condição e nos ajude a viver, e que favoreça, ao mesmo tempo, um modo de pensar aberto e livre” (Morin, 2000: 11).

Não se teve a ambição de abordar exaustivamente todo o universo que rege as temáticas apresentadas. Pretende-se apenas expor breve reflexão sobre as mesmas em um contexto de mudanças.

Ao final, algumas considerações foram tecidas mas não são respostas e nem conclusões fechadas, e sim uma abertura ao aprofundamento das ideias exibidas.

UMA COMPREENSÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O sistema comunicacional nas organizações¹ não é um processo simples e estático, desprovido de entraves, tendo em vista que estar em coletividade requer administrar idiosincrasias. Podemos afirmar que este processo é contínuo, faz parte da natureza de todas as organizações e é algo dinâmico, abrangente e complexo onde “as comunicações são moldadas pela estrutura organizacional e continuam a remodelar a estrutura” (Hall, 1984: 147). A ocorrência desse fato está relacionada ao seu caráter interativo com a sociedade e a cultura na qual as organizações estão inseridas. Esta interação na concepção de Moretti e Gomes se processa

[...] na forma de uma teia de relações recursivas, na qual sua própria atuação a torna produto e produtora de si mesma. Não podendo existir independentemente do ambiente onde se insere, toda e qualquer ação provocada por sua atuação retornará sobre si, nem sempre de forma planejada (Moretti & Gomes, 2007: 77).

Esta afirmação de Moretti e Gomes exige a compreensão de que as sociedades só existem e as culturas só se formam por meio das interações entre os indivíduos. Nessas interações está embutido um saber coletivo, que se transforma numa forte coesão. Tanto numa comunidade ou em um ambiente corporativo, a cultura institui regras e normas que organizam esses locais e governam os comportamentos individuais. “A cultura e a sociedade estão em relação geradora mútua [...]”, ou seja, se relacionam de maneira recursiva “[...] onde o que é produzido e gerado torna-se gerador daquilo que o produz ou gera” (Morin, 2002a: 19).

As empresas, em se tratando da sua comunicação, buscam a melhor mensagem e o mais adequado meio, considerando suas especificidades, para se entenderem com a coletividade, ou seja, com os seus públicos, visando assegurar a obtenção dos objetivos da organização. Compreender as corporações como um sistema comunicacional requer considerá-la nas suas

[...] múltiplas formas que tem de se apresentar aos seus diferentes públicos; implica, portanto, reconhecer a organização como construtora de sentidos e de formas de ser que configuram a sociedade (Cardoso, 2006: 7).

Para melhor compreensão das organizações Hall considera que

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, [...]; essa coletividade existe numa base relativamente

¹ Usamos neste artigo a terminologia organização, instituição, corporação e empresas como palavras sinônimas.

continua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (Hall, 1984: 23).

O que se nota, em síntese é que

[...] se as organizações têm características próprias e se essas características afetam o comportamento de seus membros, é preciso compreender as características organizacionais caso pretendamos compreender o comportamento humano. Dentro da mesma linha, se pretendemos compreender a sociedade, devemos compreender suas organizações (Hall, 1984: 28).

Pode-se afirmar que a comunicação exerce o papel importante na compreensão e no desenvolvimento de uma consciência estratégica no ambiente organizacional. Ela poderá ser facilitadora da participação dos públicos que interagem entre si e com ela. Poderá também ter o papel de promotora de diálogo aberto e democrático, além do fortalecimento do compromisso estratégico. Nessa perspectiva a comunicação nas empresas poderá ser assimilada de maneira integral.

A CULTURA E AS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Moretti e Gomes as organizações podem ser compreendidas como

[...] unidades sociais intencionalmente construídas, ou seja, têm um propósito que a elas confere condições de continuidade. As organizações não podem ser consideradas como prontas e acabadas, pois estão em constante movimento, adaptando-se aos movimentos do mercado e às necessidades de seus clientes (Moretti & Gomes, 2007: 85).

Vistas sob esse ângulo, as organizações são sistemas abertos que estão em constante relação com outros sistemas – internos e externos. Internamente, podemos dizer que a cultura e a comunicação são sistemas da organização, como outros, integrados a ela. Por conseguinte, torna-se necessário explicitar que neste artigo a expressão “organização” será usada quase como palavra-saco, para exprimir de forma mais abrangente o conjunto de práticas organizadas socialmente, a exemplo as instituições e as empresas.

Todas estas terminologias dizem respeito a sistemas complexos, abertos, em constante movimento e interação com a sociedade na qual estão inseridas, portanto elas refletem de alguma forma a cultura, ou seja, seu meio ambiente. Isto, de certa forma lhes impõe o desafio de construir uma cultura própria, singular – não igual. Sendo assim, toda organização “[...] acaba oferecendo uma linguagem, um saber, uma memória, uma comunicação [...]” (Morin, 2002b: 98) aos indivíduos a ela vinculados.

Vale ressaltar que muitas empresas procuram inserir em sua filosofia valores da cultura local. Muitas delas, catalizam traços da cultura da sociedade para promover seus produtos e serviços. As empresas assim procedem para não ficarem “dissociadas da identidade, das idiosincrasias, das tradições e das formas de expressão da cultura local” (Nogueira, 2008: 138-139).

As empresas são sistemas abertos e em constante interação com outros sistemas interno e externos a ela. Pode-se, a partir disto, dizer que ela é composta de

vários sistemas, sendo a cultura e a comunicação um deles. A cultura da organização pode ser vista como afirmam Benine e Pinheiro

[...] são as normas informais de conduta, muitas vezes não-escritas, que ditam os usos e costumes e definem os comportamentos corretos de uma organização. Ela inclui a maneira como o indivíduo aprende, dentro da organização, a lidar com seu ambiente de trabalho e a conviver nesse ambiente. Ela ainda é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar (Benine & Pinheiro, 2010: 8).

Há várias definições de cultura. No entanto, neste momento, é de interesse compreender a cultura das organizações sempre *in fiere*, ou seja, em contínuo processo de construção que mantém-se e modifica-se nas pessoas e através das pessoas, por isso mesmo com traços particulares, próprios.

Diante disto, pode-se dizer que há elementos da cultura nos mitos sobre a empresa. Ou seja: nas narrativas de seus fundadores, de seus dirigentes, de seu público interno e externo que muitas vezes não mais correspondem à realidade vigente. Os valores da cultura aparecem tanto no institucionalizado como nos aspectos informais. É mais fácil perceber a cultura em seus aspectos formais: nas políticas de desenvolvimento de pessoal, nas rotinas e processos de trabalho, nas confraternizações, na forma de gestão e no modelo de comunicação adotado.

A cultura e a sociedade estão em interação mútua, sendo assim nenhuma cultura se encontra fechada em si mesma. “A todo momento, a cultura se encontra em processo de transformação; e todo gesto, toda palavra, toda relação, no âmbito do indivíduo ou do grupo, cria condições novas no interior da sociedade.” (Nogueira, 2008: 140). Por isso mesmo, a globalização não têm tido a força de destruir as identidades nacionais e locais. “É mais provável que ela produza, simultaneamente, identidades globais e locais novas” (Hall, 1984 cit. por Banducci Jr. & Barreto, 2001: 17-18).

Não é sem razão que as organizações multinacionais que se instalam fora de seus países de origem têm interesse em adaptar-se a cultura local, porque lhes confere uma singularidade. Esta singularidade é a busca por significados próprios, ou seja, não destituídos de identidade². Em outras palavras é a busca por interpretar os valores da sociedade local a fim de produzir significados para suas ações.

Na sociedade contemporânea, o estudo da cultura vem desempenhando um papel cada vez mais relevante. Nela e/ou através dela percebemos as mudanças ocorridas na sociedade, nas organizações. As novas formas de comunicação – dentre elas está a internet, influenciarão cada vez mais na capacidade das empresas de se comunicarem com o meio onde estão inseridas.

No entanto, as mudanças provenientes das novas formas de comunicação, exigem uma readequação da cultura e comportamento empresarial, englobando

² Identidade não é um conceito simples e tampouco concordante em muitos autores. No entanto, neste, artigo, adota-se a concepção de Banducci Jr & Barreto (2001) citado por Nogueira (2008:140) que diz: “No pensamento pós-moderno, a identidade é vista como algo móvel, sempre em construção, que vai sendo moldado no contato com o outro e na releitura permanente do universo circundante”.

o público interno dessas organizações, conforme afirma Vieira (2004: 13), “[...] as pessoas que interagem em qualquer processo produtivo necessitam, igualmente, mudar comportamentos para que possam se adaptar à nova realidade empresarial”.

O PROCESSO DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A MUDANÇA E SEUS DESAFIOS

No ambiente organizacional são requeridas novas capacidades, aptidões, *know-how*. A mudança deve ser constante por meio da implantação de novos procedimentos, da reorganização estrutural, do realinhar de objetivos, do redirecionamento do desenvolvimento dos colaboradores, dentre tantos outros.

Mudar para as organizações significa criar diferenciais competitivos em busca da sua permanência no mercado, assim como afirma Drucker (2000) citado por Moretti e Gomes

[...] a mudança é uma contradição, potencialmente geradora de insegurança, pelo desconhecido do traçado. Sendo, por outro lado, necessária para dar condição de continuidade à empresa, pois é por meio dela que a inovação pode surgir e, com isso, a criação de diferenciais competitivos que propiciam o melhor desempenho nos negócios (Drucker, 2000 cit. em Moretti & Gomes, 2007: 82).

Nesse processo de migração para o novo, os funcionários das empresas precisam, de maneira proativa, aperfeiçoar a sua capacidade de aprender, ou seja, readaptar-se a novas realidades que se apresentam. E, o ato de mudar e enfrentar o desconhecido requer, por parte das empresas, também readequações no modo de gerenciamento dos indivíduos, de suas emoções e reações. É sabido que em um processo de grandes mudanças os conflitos se acirram, a insegurança aumenta, pois muitas vezes há uma percepção distorcida que acaba gerando “ameaça” nos mais diversos níveis hierárquicos. Quer dizer, as pessoas saem da zona de conforto as quais estavam habituadas, gerando resistência a qualquer processo de mudança.

Sobre o processo de transformação nas organizações Moretti e Gomes afirmam que,

[...] as empresas precisam desenvolver capacidade de migrar e mudar, para se adaptar a essas novas situações, principalmente adotando estratégias de facilitar, ao corpo de funcionários, a capacidade de aprender, não só a enfrentar as mudanças pessoais, dirigidas a uma atitude proativa para a inovação, mas também a enfrentar a mudança interna nas empresas, que muitas vezes tiram-nos do conforto do “já sabido e conhecido”, mas para uma nova atividade desconhecida e imprevisível em seus resultados (Moretti & Gomes, 2007: 85).

Daí a importância da comunicação nesse processo, pois por meio dela se poderá atenuar os impactos das mudanças na cultura. Muito embora, nem sempre as transformações ocorridas querem dizer que as coisas vão melhorar, querem dizer somente que “[...] os condicionamentos para a ação são outros e que os objetivos visados (bons ou maus) também são outros” (Vieira, 2004: 18).

Pode-se dizer que nesse processo de rupturas e de transformação cultural toda organização é de alguma maneira constituída na e pela cultura da sociedade, quando esta mesma sociedade institui um dizer e um representar social, através de signos comuns e válidos para todos, e também pela imposição de atitudes, posturas, gestos, comportamentos e ritos. Com essas considerações alguns questionamentos, com relação a nosso objeto empírico de estudo no mestrado – o IF Goiano, merecem atenção. Que imagem tem o IF Goiano de si mesmo? Como ele se manifesta do ponto de vista instituído em sua cultura e em sua comunicação?

REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: BREVE DESCRIÇÃO

As instituições que deram origem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, dentre elas, os Institutos Federais, faziam parte das antigas Escolas de Aprendizes Artífices.³

Ao longo desses anos as Escolas de Aprendizes Artífices passaram por transformações de várias ordens, inclusive na sua denominação. No final da década de 1930 passaram a se chamar Liceus Industriais. A partir de 1942, surgiram as Escolas Industriais e Técnicas, no lugar dos Liceus. Em 1959, passaram à categoria de autarquias⁴ e foram denominadas Escolas Técnicas Federais. No transcorrer desse mesmo tempo, foi se formando uma rede de escolas agrícolas – as Escolas Agrotécnicas Federais, com base no modelo escola fazenda.

O IF Goiano segue esse perfil de escola fazenda pelas características de sua localidade, estrutura física e curricular. Em 1967, essas escolas fazendas tornaram-se Escolas Agrícolas. Em 1978, devido ao acelerado desenvolvimento agrícola e industrial, três delas se transformaram em Centros Federais de Educação Tecnológica, surgindo os CEFETs do Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais, equiparando aos centros universitários, ou seja, ofertando educação superior (Silva, 2009).

No ano de 2005, foi iniciado um debate acerca da expansão da Rede Federal de ensino e ficou “[...] em evidência a necessidade de se discutir a forma de organização dessas instituições, bem como de explicitar seu papel no desenvolvimento social do país.” (Silva, 2009: 8). Esse debate perdurou até meados de 2008.

Como resultado das discussões o presidente à época Luiz Inácio Lula da Silva, sancionou a Lei nº 11.892, de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no âmbito do sistema federal de ensino, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Essa Rede passou a ter a seguinte constituição: os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais); a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); os Centros Federais de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG) e as Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais. (Lei nº 11.892/08, art. 1).

³ Instituídas pelo Decreto Presidencial nº 7.566, assinado no ano de 1909, pelo presidente Nilo Peçanha. (Silva, 2009).

⁴ “O termo autarquia possui sua origem na noção de poder próprio e relaciona-se ao desenvolvimento do processo de administração do Estado quando da atribuição de personalidade jurídica a alguns serviços de interesse estatal ou da coletividade, mantendo-se, porém, o controle sobre a execução, ou seja, a administração indireta.” (Silva, 2009: 18).

A partir da referida Lei as antigas escolas passaram a ser câmpus vinculado a algum Instituto Federal do país, tornando-se instituições de ensino superior, podendo ser comparados, em parte, às universidades federais, mas não são uma universidade. Apesar de se equipararem, o papel social dos Institutos Federais, assim como o do IF Goiano é diferenciado, ainda que possuam todos os direitos e deveres de uma universidade⁵, guardam o compromisso de proporcionar no mínimo 50% de suas vagas para o ensino médio profissional e devem ofertar as modalidades da educação básica como a educação de jovens e adultos.

Com estrutura multicampi, ou seja, os Institutos/sistemas maiores constituídos por um conjunto de unidades/sistemas menores, devem trabalhar de maneira sistêmica em prol do bem de todos, conforme explana Silva

[...] cada campus, independente do endereço ou data de criação da instituição que lhe deu origem, possui as mesmas atribuições e prerrogativas, condição que não pode servir a uma atuação não sistêmica, mas ao contrário, a medida do trabalho da Instituição – ou o cumprimento de objetivos e metas – é o resultado do todo (Silva, 2009: 25).

O INSTITUTO FEDERAL GOIANO E A MUDANÇA NA CULTURA

O IF Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Atualmente é composto pelos câmpus localizados em cidades do interior do estado de Goiás: Ceres, Morrinhos, Rio Verde, Urutaí e Iporá. A reitoria da instituição está sediada na capital do estado, Goiânia.

A constituição de uma reitoria com sede em Goiânia é uma forma nova de organização da estrutura dos Institutos que se deu após a implantação da Lei nº 11.892, momento em que houve grande esforço, no sentido de unificar ao máximo as diferentes autarquias que perderam sua autonomia.

No âmbito do IF Goiano foram várias as transformações ocorridas ao longo da sua história até os dias atuais. Modificações em relação a sua denominação, como também no campo estrutural, educacional, político, administrativo, cultural, comunicacional entre outros.

A brusca mudança ocorrida em 2008, sem preparo prévio, acarretou uma série de alterações internas na estrutura organizacional dos câmpus vinculados ao Instituto, conseqüentemente, na diminuição ou até mesmo na perda de autonomia e poder político-educacional. Ainda as mudanças na nomenclatura das instituições, que têm afetado sua identidade, acrescidas de alterações no modelo de gestão. Esse cenário em mutação pode ser traduzido em uma crise de identidade nas antigas escolas pela perda de certas referências, tanto no aspecto estrutural como no comportamental.

Mas, como todo processo de mudança é inconcluso, após cinco anos de sua implantação, talvez isto mereça algumas indagações: quais foram os valores e crenças

⁵ As universidades devem oferecer cursos de graduação, licenciatura, pós-graduação, atividades de extensão e pesquisa.

que sobreviveram no IF Goiano após a mudança estrutural e de gestão? Como esses valores e crenças interferem e/ou determinam como as pessoas, que nele trabalham, se sentem, o que pensam e como agem? Como a mudança se expressa nas relações de comunicação entre os funcionários de todos os níveis hierárquicos? Podemos afirmar que existe um novo IF Goiano?

O processo de transição a partir da constituição da já citada lei, acredita-se que não está concluído. Mudar a mentalidade das pessoas é um desafio, e na maioria das vezes um processo fatigante, “[...] já que mexe com toda a cultura organizacional, ou seja, o conjunto de normas e valores mais ou menos comuns, compartilhado pelas pessoas da organização [...]” (Vieira, 2004: 23), requer ainda que se leve em consideração “[...] a criação de condições que viabilizem a incorporação de novos valores, modelos e padrões de interação na cultura organizacional” (Vieira, 2004: 23).

Cabe à gestão da comunicação tornar esse processo mais transparente na esfera organizacional, particularmente no IF Goiano que tem passado por mudanças internas drásticas nos últimos anos. Uma forma da gestão da comunicação tornar esse processo mais participativo e menos conturbado é buscando mecanismos de aproximação como a criação de canais efetivos de comunicação, se abrindo ao diálogo além de estar disposta também a ouvir, produzindo um discurso coerente e consistente para que os atores envolvidos no processo adquiram confiança melhorando assim as relações internas, uma vez que “[...] valorizar o indivíduo na organização é fator primordial, sob a ótica da Comunicação Organizacional [...]” (Vieira, 2004: 45).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa que se preocupa com a sua comunicação, com a sua cultura, com o desenvolvimento de um clima organizacional forte, vai buscar a adesão do maior número de colaboradores vinculados diretamente a ela quando há mudanças bruscas como a que aconteceu nos Institutos Federais, valorizando a participação individual, reconhecendo o valor do relacionamento com seus públicos, preocupando-se com o discurso ético, sendo proativa, ou seja, antecipando-se às mudanças e tornando mais fácil a resolução dos problemas antes que aconteçam.

Conclui-se que no mundo organizacional a comunicação não pode se fechar em si mesma, ela precisa extrapolar o seu papel informativo nos momentos de mudanças, ela é fundamental no gerenciamento do clima interno, das vaidades, das vontades, dos interesses, pois por meio dela se é possível compreender o comportamento e a cultura das organizações.

A comunicação das organizações é um campo de estudo ainda em grande parte, aberto a contribuições, a descoberta de novos aportes teóricos, passível de delinear outras apreensões. Ao seguir por esse viés, faz-se necessário sempre levar em consideração a peculiar diversidade e heterogeneidade da sociedade e das organizações.

O estudo ainda está em andamento e tem os limites de quem está conhecendo e buscando compreender a temática. No entanto, depreende-se até o momento que modificações em relação a sua denominação, como também no campo estrutural,

político, pedagógico, administrativo, cultural, comunicacional entre outros, acarretaram uma série de alterações internas no IF Goiano, que têm afetado sua identidade, acrescidas de alterações no modelo de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banducci Jr.; Barreto, Margarida (Ed.) (2001). *Turismo e identidade local: uma visão antropológica*. São Paulo: Papyrus.
- Benine, F. & Pinheiro, R. J. D. (2010). Cultura da organização: conceitos. In V. S. M. Beraquet & R. Ciol (Ed.). *O profissional da informação na gestão: uma coletânea*. São Paulo: Akademika.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Ed.), 30. Salvador, BA. *Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, 16pp. Disponível em <http://bit.ly/13RtnaX>. Acesso em 11.01.2014.
- Gomes, A. & Moretti, S. (2007). Pensamento complexo e as organizações. In A. Gomes & S. Moretti (Ed.) (2007). *A responsabilidade social: uma discussão sobre o papel das empresas* (pp. 77-91). São Paulo: Saraiva
- Hall, R. H. (1984). *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil
- Morin, E. (2000). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertand Brasil
- Morin, E. (2002a). Cultura – conhecimento. In E. Morin (Ed.) (2000). *O método 4* (pp.19-27). Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E. (2002b). *O método 5: a humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Sulina.
- Nogueira, M. F. M. (2008). Turismo e Cultura em Goiás. *Comunicação & Informação*, 11.
- Silva, C. J. R. (Ed.) (2009). *Institutos federais lei 11.892, de 29/12/2008: comentários e reflexões*. Natal: IFRN
- Vieira, R. F. (2004). *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- Brasil (2008). Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 253, 1-3.

A repercussão das ações socialmente responsáveis na decisão de compra dos consumidores: uma análise da Natura, suas ações e influência junto ao público

THAMIRYS VIANA & PEDRO ALEXANDRE CABRAL

viana.thamirys@gmail.com; pedroale@pedroale.com
Universidade Federal do Piauí

Resumo

Diante do constante processo de tomada de consciência por parte das empresas em articular ações socialmente responsáveis junto às comunidades, a presente pesquisa tem como objetivo verificar até que ponto os *stakeholders* são influenciados em seu poder de compra pelas ações socialmente responsáveis praticadas pelas empresas. Como objetivos secundários, também serão enumeradas as variáveis que possuem mais importância durante a escolha do produto. O objeto desta pesquisa será a empresa de cosméticos Natura. Para tanto, será desenvolvida uma pesquisa de cunho quantitativo, realizada através da aplicação de questionário por meio de plataforma online.

Palavras-Chave: Responsabilidade social; comunicação corporativa; imagem, reputação; natura

INTRODUÇÃO

Tendo em vista as extensões territoriais brasileiras e as dificuldades enfrentadas pelos governantes no desempenho de suas funções, quer sejam de combate à fome, ao desemprego, ao analfabetismo, dentre outras, mais do que nunca a busca de soluções por parte da iniciativa privada e demais segmentos da sociedade são bem-vindas. Partindo desse entendimento, nos últimos anos muitas, muitas empresas vêm despertando o interesse para a importância de iniciativas de cunho social, as quais são de grande valia quando da diferenciação em relação aos seus concorrentes.

Nesse contexto, o presente estudo busca verificar até que ponto os *stakeholders* são influenciados em seu poder de compra pelas ações socialmente responsáveis praticadas pelas empresas. Como objetivos secundários, também serão enumeradas as variáveis que possuem mais importância durante a escolha do produto, a exemplo de preço, design, entre outros. Após o cruzamento das informações coletadas junto aos usuários, também será possível relacionar os indicadores socioeconômicos com os possíveis resultados encontrados, possibilitando uma análise em relação ao grau de escolaridade e rendimento com a importância dada às ações Socialmente Responsáveis das organizações.

O objeto desta pesquisa será a empresa de cosméticos Natura, que há muitos anos vem desenvolvendo ações em prol da preservação do Meio Ambiente, dentre

outras iniciativas que visam a melhoria dos indicadores socioeconômicos de regiões como a Amazônia. Para tanto, será desenvolvida uma pesquisa de cunho quantitativo, realizada através da aplicação de questionário por meio de plataforma online. Como hipóteses para os questionamentos incitados acima, acredita-se que, entre os entrevistados, ainda não há um amplo conhecimento das ações Socialmente Responsáveis praticadas pelas empresas, sendo o preço e o design as variáveis que mais interferem na decisão de compra do consumidor final.

Para conceituar o termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC), encontraremos aporte em Ethos (2013), Rêgo (2010) e Bueno (2005). Enquanto que as definições em torno da Comunicação Corporativa, Empresarial ou ainda Institucional e suas ações em torno da consolidação de uma imagem e reputação positiva terão como base as discussões de Kunsch (2009), Villafañe (200), Torquato (2002) e Bueno (2003).

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC): TENDÊNCIAS E APLICAÇÕES

Apesar da sociedade está imersa em princípios capitalistas, os quais norteiam o desenvolvimento empresarial, bem como de qualquer organização para obtenção de fins lucrativos, cada vez mais é possível perceber que a manutenção da lógica do acúmulo de riquezas a qualquer custo está em processo de amplo descrédito. Isto porque, muito mais que oferecer um produto ou serviço de qualidade e a custo reduzido, as organizações terão de respaldar suas ações em processos responsáveis, levando em conta os anseios e necessidades sociais, referentes à saúde, educação, meio ambiente, dentre outros.

Além de contribuir com a construção de um mundo melhor, fomentando índices positivos para a humanidade como um todo, as empresas que adotam práticas responsáveis, intituladas atualmente de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), ainda colaboram para que a organização se torne mais competitiva frente as demais. Já que, por meio de iniciativas que apoiam causas de cunho social, estas estarão contribuindo para a construção de uma imagem forte e cristalizada na mente dos consumidores.

Nos últimos anos, muitas empresas vêm despertando o interesse para a importância de iniciativas de cunho social, as quais são de grande valia quando da diferenciação em relação aos seus concorrentes. Daí a Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial ser entendida como

[...] a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Ethos, 2013).

Ou seja, uma atitude socialmente responsável por parte das empresas vai ser entendida como a busca de uma parceria entre estas e as comunidades, onde os negócios da organização vão ser conduzidos de forma sustentável e benéfica para

ambos. Para tanto, os dirigentes das corporações terão de desenvolver habilidades como a capacidade de ouvir e entender o que cada um de seus públicos de interesse deseja, para que os anseios de seus *stakeholders*, assim como da sociedade, sejam incluídas em seu planejamento estratégico. Partindo desse entendimento, o rótulo de empresa cidadã passou a ser um prêmio para muitas organizações que hoje desenvolvem ações sociais de forma voluntária. Tais práticas, por sua vez, devem, antes de tudo, serem inerentes à identidade da empresa.

Segundo (Bueno, 2005), é bastante complexo encontrar uma organização que seja pautada, verdadeiramente, pelos princípios éticos exigidos a uma empresa rotulada como cidadã. Para o autor, ser socialmente responsável não basta somente doar cestas básicas ou realizar ações pontuais. Ou seja, a organização terá que se comprometer de forma séria com os anseios dos públicos com os quais se relaciona. No entanto, o trabalho de comunicação feito junto a essas empresas faz com que elas sejam destaque, mesmo realizando ações que não ultrapassam o conceito de assistencialismo.

Pensando nisso, há algum tempo, o Instituto Ethos¹ iniciou um trabalho junto às organizações e a imprensa para que conceitos relacionados à RSC, entre outros, tornassem de conhecimento do grande público. Com esse intuito, o instituto tem realizado grandes eventos, elaborado publicações de referência, além de mobilizar as empresas para que estas se comprometam com os valores éticos. Em resposta a esse anseio das empresas em mensurar os seus ganhos quando do investimento em ações sociais, surgiram nos últimos anos os índices de sustentabilidade empresarial no mercado financeiro. O primeiro deles foi o *Sustainability Index*, datado em 1999 pela bolsa de valores americana *Dow Jones*. A empresa, por sua vez, funciona como uma ferramenta para investidores que buscam organizações que sejam, ao mesmo tempo, lucrativas e eficientes na integração dos fatores ambientais e sociais. No Brasil, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lançou no ano de 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Este faz referência a uma carteira composta por ações de empresas reconhecidamente comprometidas com RSC, despontando como um termômetro de boas práticas no meio empresarial nacional.

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: DISCUSSÕES SOBRE IMAGEM E REPUTAÇÃO

Quando avistamos uma pessoa pela primeira vez, logo tratamos de formular alguma definição mental sobre a impressão que tivemos dela, imprimindo qualidades e/ou defeitos segundo a experiência que compartilhamos com a mesma. Tal situação também se aplica às empresas e aos serviços prestados por elas, bem como aos produtos fabricados e comercializados pelas organizações. A imagem proporcionada pelos bens intangíveis das empresas vem despontando cada vez mais como um conceito que repercute no mercado. Isto porque, a percepção que os públicos de interesse das organizações têm em relação a elas é de suma importância para a sua

¹ Saiba mais em <http://www3.ethos.org.br/>.

sobrevivência no mercado, bem como para a política de expansão dos negócios. Para alguns autores da área, a imagem organizacional é definida como uma percepção da organização como um todo, que é sustentada pelos seus diferentes públicos. Conceito este, que advém das experiências pontuais que cada público pode ter em relação às diferentes organizações.

Dessa forma, pode-se supor que a imagem é um fator inacabado, por ser receptivo e mutante, sempre passível de modificações e adição de novas informações, podendo alterar ou não o significado simbólico, dependendo do modo e constância em que são emitidas novas informações e como são recebidas e percebidas (Kunsch, 2009: 228).

Apesar de ser facilmente enunciado, os critérios buscados em prol de uma imagem positiva nem sempre são fáceis de implementar. É o que afirma (Neves, 2000). Segundo o autor, uma imagem empresarial satisfatória parte do fortalecimento dos atributos positivos da organização, bem como da neutralização dos aspectos negativos desta. Tais percepções em relação à empresa devem ser inoculadas na cabeça das pessoas por meio de processos estratégicos, os quais se referem: à qualidade dos produtos e serviços, a uma boa administração da empresa, a qual deve se configurar como um ambiente favorável ao trabalho e a convivência harmônica, além de agregar valor para a sociedade. A partir desse conjunto de práticas, outro conceito importante para as empresa aparece: o de reputação.

Villafañe (2004) argumenta que a reputação de uma organização é consequência tanto de bons resultados econômicos, quanto do comportamento socialmente responsável que elas possam apresentar. Às empresas é requisitado uma oferta de produtos e/ou serviços de qualidade, ao passo que as mesmas devem despertar certa ligação emocional com os seus públicos de interesse. Assim, a busca de uma boa reputação seria resultado da conjugação de dois fatores: a manutenção de uma relação cordial e eficaz com os seus *stakeholders*, bem como a consolidação definitiva da imagem da empresa.

En suma, la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos (Villafañe, 2004: 31-32).

Com tantas exigências do mercado em prol da consolidação de empresas fortes perante seus públicos, o crescimento do espaço destinado ao setor da comunicação dentro das organizações desponta como uma realidade. Segundo (Torquato, 2002), a prática da Comunicação Organizacional (CO), Empresarial ou ainda Institucional vai iniciar dentro das organizações com a chegada das multinacionais no país, contribuindo para a ampliação e sofisticação dos modelos comunicacionais e suas estratégias persuasivas. No entanto, nem tudo estava resolvido, já que o empresariado, ainda assim, não dava o merecido reconhecimento e investimento à área da comunicação. Nesse âmbito, mesmo com a existência de vários empecilhos, a comunicação veio a se desenvolver no interior das organizações, sendo que nas décadas de 70

e 80 esta assumia uma escala estratégica dentro das empresas. Nesse sentido, é válido ressaltar que a Comunicação Organizacional (CO) é entendida como sendo

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem [...] (Kreps cit. em Ruão, 1999: 5).

Cada vez mais se percebia a necessidade das organizações desenvolverem procedimentos que realçassem as suas qualidades, favorecendo a abertura de novos negócios, além de estimular a produtividade entre seus funcionários. Daí o mercado mundial, assim como o brasileiro, em momentos diferentes, oferecer oportunidades interessantes para os profissionais da comunicação, sejam eles jornalistas, relações públicas ou mesmo publicitários. Todavia, aquém das diferenças entre eles, o panorama implantado com o advento da globalização fez com que o mercado passasse a valorizar aquele profissional tido como “generalista”, o qual possui um conhecimento vasto de suas atribuições, sem deixar de lado tarefas relacionadas a outros setores próximos.

Segundo (Bueno, 2003), a comunicação, inserida nos moldes da Comunicação Empresarial funcionará como porta-voz dos anseios, das realizações e de todas as expectativas ligadas aos seus *stakeholders*. Pode-se enfatizar que a CO é a área que engloba todas as manifestações comunicacionais de uma empresa ou instituição, dentro e fora dela. Por meio de seus profissionais, os intangíveis das organizações são valorizados, assim como as ações em torno dos programas de Responsabilidade Social. Ao divulgá-los e torná-los de conhecimento de um maior número de pessoas, os profissionais da comunicação, independente de sua formação, fazem com que a empresa possa ser vista de forma positiva pela sociedade. Esse trabalho acaba fortalecendo os negócios, contribuindo para a diferenciação das organizações em relação as demais.

NATURA: UMA EMPRESA VOLTADA PARA O MEIO AMBIENTE

Desde o final da década de 60, a Natura vem adotando uma série de procedimentos que ligam a marca às ações de Responsabilidade Social, através da implantação de programas que visam reduzir os efeitos nocivos da produção de seus produtos ao meio ambiente. Para seus idealizadores e corpo administrativo, ter uma postura sustentável é utilizar de forma adequada os recursos naturais disponíveis, garantindo as necessidades de futuras gerações.

“Nosso desafio é tornar a sustentabilidade um dos principais pilares de inovação e geração de novos negócios. Hoje o tema é um componente muito importante em nosso planejamento e ajuda a companhia a definir metas, atividades de educação e análises de desempenho e remuneração para os colaboradores, entre outros” (Natura, 2013).

Em 2007, a indústria de cosméticos passou a usar álcool orgânico e óleo 100% vegetal, além de divulgar os produtos na tabela ambiental, com dados sobre origem

e impacto das formulações, bem como usar PET reciclado na produção das embalagens. Em 2009 foi lançado o Projeto Trilhas, a mais ousada iniciativa do projeto Crer para Ver, voltado ao estímulo da leitura e da escrita na educação infantil. A empresa também aderiu ao programa Defensores do Clima, cuja meta é diminuir em 10% as emissões absolutas ainda no ano de 2013.

As ações socialmente responsáveis da organização não se restringem somente ao Brasil. No México, por exemplo, a organização adotou a Rede de Relações Sustentáveis, modelo de negócio no qual as consultoras se relacionam com a empresa conforme as vendas e o engajamento em ações socioambientais. Refis e embalagens de condicionadores usam plástico 100% verde, frascos de PET têm 50% de material reciclado pós-consumo e novos cartuchos usam 40% de papel reciclado.

METODOLOGIA

Para a concretização da pesquisa, que em sua essência é de caráter quantitativo, foi disponibilizado aos usuários da rede social Facebook um questionário online², desenvolvido na plataforma Google Docs³, composto por perguntas diretas, as quais indagavam sobre o uso de produtos da marca Natura, bem como a relação que as ações de Responsabilidade Social, praticadas pela empresa, desperta no consumidor final. O questionário foi preenchido por 81 usuários, durante o período de 09/08 a 11/08 de 2013. Os resultados da pesquisa foram submetidos à ferramenta de análise de dados, *pivot table*, que constitui o pacote do Microsoft Excel for Mac 2011.

ANÁLISE

Após ser disponibilizado em plataforma online, o questionário que compõe esta pesquisa foi respondido por 81 pessoas, sendo que 68% delas afirmou ter conhecimento das ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa Natura. Ao passo que outros 32% afirmaram que não têm conhecimento ou não sabem do que se trata esse tipo de ação junto às comunidades mais carentes e/ou aquelas iniciativas de preservação do Meio Ambiente. Dentre as pessoas que conhecem esse tipo de programa, 49% dos entrevistados considera esse tipo de ação como “Ótima”, 35% “Não possui opinião formada sobre o assunto”, ao passo que 15% consideram “Boa”. É válido ressaltar que nenhuma das pessoas que respondeu a pesquisa acha esse tipo de iniciativa “Ruim”.

De posse dessas informações, a pesquisa propõe-se a saber se essas ações interferiam de alguma forma no processo de aquisição dos produtos vendidos pela empresa, constatando que um total de 42% sinaliza positivamente para os efeitos dos programas de RS junto à sociedade, contribuindo de forma direta no momento da escolha de determinado produto oferecido pela marca em questão. Enquanto

² Link do formulário disponível em https://docs.google.com/a/pedroale.com/forms/d/1TmAlDkF4_v-gSrYp3fAZIaY1eGjre36QnTledWdGKkhk/viewform.

³ docs.google.com/.

isso, outros 58% relatam que os trabalhos sociais, bem como os projetos de preservação ou restauração dos bens naturais não interfere durante o momento da compra de determinado produto.

A partir desta perspectiva, buscou-se enumerar quais as variáveis, que, por ventura, teriam maior influência durante o processo de escolha dos produtos da marca Natura, bem como a efetivação da compra. Dentre os fatores mais apreciados pelos consumidores inquiridos estão: qualidade do produto (53%), preço (28%), design (11%) e o efeito das campanhas publicitárias (8%) (Ver tabela 1). Dentre as variáveis disponibilizadas como alternativa no corpo do questionário, somente a que fazia referência a “Conheço pessoas que usam e quero usar também” não teve nenhuma adesão, demonstrando um baixo poder de influência da marca perante a outras pessoas do convívio destes consumidores. Por outro lado, a variante qualidade do produto apresenta-se a frente do preço, demonstrando uma preocupação do cliente com os benefícios que o produto tem a oferecer e, não somente, a implicação financeira pela sua aquisição.

Preço	28%
Design	11%
Propagandas	8%
Qualidade do Produto	53%
Conheço pessoas que usam e quero usar também	0%

Tabela 1: Variáveis que interferem no processo de compra

Partindo de duas variáveis propostas no início do preenchimento do questionário, sendo elas faixa etária e faixa salarial, foi possível realizar alguns cruzamentos com os dados obtidos nas respostas sobre o conhecimento ou não das ações socialmente responsáveis praticadas pela empresa, além de, se estas possuíam ou não influência no momento da aquisição do produto (Ver tabela 2). Como resultado, percebe-se que há uma oscilação quanto ao nível de rendimento dos participantes, tendo em vista que tanto os de menor renda, quanto aqueles que apresentam maior nível econômico são os que mais estão a par das ações sociais praticadas pela empresa, sendo que as opções de rendimento intermediárias apresentam um declínio quanto a este tipo de informação. Nesse contexto, 100% das pessoas com rendimento acima de 20 salários mínimos disseram que conhecem os programas de RS da organização, enquanto 71% dos indivíduos com renda de até dois salários mínimos também declararam conhecer este tipo de iniciativa, configurando-se como os dois segmentos com maior índice de positividade para este questionamento.

Em contrapartida, o cruzamento dos dados com o quesito idade apontou que as pessoas com idade de até 18 anos são as mais informadas sobre o processo de atuação das empresas junto às comunidades mais carentes, contemplando um índice de 100% dos entrevistados. Ao passo que, em segundo lugar figuram as pessoas com idade de 40 a 49 anos, totalizando 83% dos entrevistados (Ver tabela 3). Em outras palavras, tanto aquelas pessoas com altos índices de remuneração, como as de menor poder econômico parecem estar cientes do processo de RS desenvolvido

pela empresa. Da mesma forma, tanto os indivíduos mais jovens, quanto aqueles com idade mais avançada demonstram-se em sintonia com os novos processos pelos quais passam as organizações modernas.

Renda	Nao	Sim
Até 2 SM	29%	71%
2 a 4 SM	30%	70%
4 a 10 SM	38%	63%
10 a 20 SM	50%	50%
Acima 20 SM	0%	100%

Tabela 2: Conhecimento das ações de RS cruzadas com a variável faixa etária

Idade	Nao	Sim
0 -18 anos	0%	100%
19-29 anos	35%	65%
30-39 anos	33%	67%
40-49 anos	17%	83%

Tabela 3: Conhecimento das ações de RS cruzadas com a variável renda

Já quanto às informações sobre a interferência ou não das ações de Responsabilidade Social no momento da compra de determinado produto são cruzadas com os mesmos índices, nota-se algumas semelhanças. Em relação à renda, o segmento que mais demonstrou se importar com essas ações foi o que compreende pessoas com o maior índice de remuneração, contabilizando 100% dos entrevistados que afirmaram serem influenciados pelas ações de RS durante a efetuação da compra. Seguido desta categoria estão aqueles indivíduos com renda de dois a quatro salários mínimos, com 52% dos entrevistados adeptos da mesma prática (Ver gráfico 1). Por outro lado, 100% dos jovens com até 18 anos afirmaram serem influenciados pelo processo de RS praticado pela empresa, estando seguidos do grupo formado por pessoas com idade entre 40 e 49 anos, contabilizando 50% dos entrevistados adeptos da compra influenciada pelas ações sociais das empresas (Ver gráfico 2).

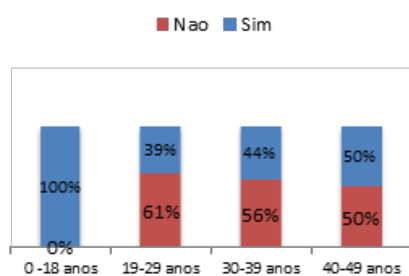


Gráfico I: Interferência do Conhecimento das ações de RS no processo de compra cruzadas com a variável faixa etária

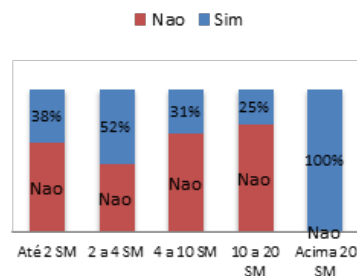


Gráfico II: Interferência do Conhecimento das ações de RS no processo de compra cruzadas com a variável renda

Nesse âmbito, mais uma vez percebe-se que as pessoas com maior rendimento econômico, bem como aquelas com faixa etária inferior são os grupos que mais

são influenciados pelas ações sociais praticadas pelas organizações, demonstrando certo nível de preocupação com os rumos da sociedade e do meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao contrário das hipóteses formuladas no início desta pesquisa, a maior parte dos entrevistados afirmou ter conhecimento das ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa Natura, contabilizando 68% das pessoas inquiridas. No entanto, desse total, apenas 42% se diz influenciado por este processo no momento de aquisição de um produto da marca em questão.

Dentre as variáveis que mais têm influência no momento da compra, está a qualidade do produto, com 53% da preferência dos entrevistados, seguido do preço, com 28%. Mais uma vez, os resultados encontrados contrariam as hipóteses iniciais desta pesquisa, que acreditava ser o preço e o design as variáveis com maior peso no processo de efetivação da compra de um produto.

A partir do cruzamento das informações, constatou-se que 100% das pessoas com rendimento acima de 20 salários mínimos conhecem as ações sociais praticadas pela empresa em estudo, assim como 71% dos indivíduos com renda de até dois salários mínimos. Em contrapartida, pessoas com idade de até 18 anos são as mais informadas sobre o processo de atuação das empresas junto às comunidades mais carentes, contemplando um índice de 100% dos entrevistados. Já aquelas que são diretamente influenciadas durante o processo de compra figuram 100% dos entrevistados pertencentes ao grupo com maior remuneração, bem como os jovens com idade de até 18 anos.

Nesse contexto, entende-se que tanto as pessoas com altos índices de remuneração, como as de menor poder econômico e os indivíduos com idade até 18 anos estão mais informadas quanto ao processo de RS desenvolvido pela empresa. Contudo, apenas os mais jovens e os mais abastados socioeconomicamente estão, realmente, suscetíveis à compra dos produtos por influência das ações sociais executadas pelas empresas em que são fabricados. Ou seja, as iniciativas em prol do bem-estar da população, melhoria dos índices econômicos ou mesmo da preservação do meio ambiente encontram escopo em parte dos segmentos sociais, em especial aqueles que podem custear esse tipo de desenvolvimento ou aqueles que, em sua essência, já nascem em um mundo onde as discussões sustentáveis se configuram como uma pauta indispensável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno, W. C. (2003). *Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.
- Bueno, W. C. (2005). *Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: All Print Editora.
- Castro Neves, R. (2000). *Comunicação empresarial integrada. Como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. Rio de Janeiro: Mauad.

Kunsch, M. (2009). *Comunicação organizacional – Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva.

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão dos Recursos Humanos. Evolução e Atualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12 (1-2): 179-194.

Torquato, G. (2002). *Tratado da comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves Del Valor Intangible de Las Empresas*. Madrid: Pirâmide.

OUTRAS REFERÊNCIAS

Instituto Ethos. Disponível em <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>. Acesso em 10.08.2013.

Natura, 2013. Site institucional. Disponível em <http://www.natura.com.br/institucional/sustentabilidade>. Acesso em 10.08.2013.

Tempo para o diálogo nas organizações

VIVIANE R. MANSI & WILLIAM A. CERANTOLA

viviane.mansi@gmail.com; wceranto@gmail.com
Faculdade Cásper Líbero; Universidade de São Paulo

Resumo

Este artigo ocupa-se da questão do tempo nas organizações e das suas implicações. Busca entender o impacto da dimensão do *chronos* e do *kairós*, sua apropriação e como seus usos, especialmente pela figura da liderança, impactam na produção de significados no espaço organizacional. Aborda, ainda, o diálogo como instrumento de resignificar o tempo tal como ele é entendido hoje de forma a contribuir, ao mesmo tempo, com o significado do trabalho e a satisfação dos empregados.

Palavras-Chave: Tempo; organização; liderança; diálogo

As organizações passaram por inúmeras transformações e ciclos, por desenvolvimento e rupturas, por inovações e saltos, em suas múltiplas dimensões de capital, estrutura, processos, políticas, tecnologias e pessoas. Entretanto, o tempo continua sendo uma condição e uma incógnita, e mantém-se tão desafiador quando nos primórdios do surgimento das organizações.

Ao considerarmos as organizações como organismos complexos defrontamos-nos com os desafios da experiência humana numa estrutura cada vez mais racional e mecanicista. A percepção do tempo dentro dessa estrutura artificial terá também reflexos importantes sobre o existir humano.

Como menciona Morgan (1996: 17):

As organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas idéias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, freqüentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que deveriam funcionar tranqüila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, freqüentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário.

No âmbito da comunicação organizacional o tempo também detém sua importância. Ao considerarmos a comunicação como um subsistema que atua na perspectiva de construção de sentido nas relações organizacionais, o tempo pode, a seu modo, implicar na contínua tensão pela disputa de sentido como o proposto por Baldisserra (2008: 173).

De forma geral, o tempo está presente no fazer humano desde sempre, mas ao tomarmos consciência, ou quando criamos uma consciência a seu respeito, ficamos submetidos à condição da temporalidade como extensão de nossa história individual e coletiva, quando estabelecemos uma constante tensão para satisfazê-lo ou superá-lo.

De certo modo, o tempo nos envolve e nos transporta em nossa existência humana. Diversos filósofos tangenciaram o tema do tempo dentre os quais Paul Ricouer, quando nos relembra que o tempo se torna tempo humano na medida em que está articulado de maneira narrativa, e desse modo, a narrativa ganha significado na proporção em que desenha a experiência humana no tempo (2012: 9).

As organizações modernas convivem com o desafio do tempo, especialmente quando os executivos precisam lidar com suas equipes, seja sob o ponto de vista de treinamento, seja sob o ponto de vista de gestão.

Não é para menos: a gestão do tempo é cada vez mais difícil. É como se o tempo escapasse por entre os dedos, sem nos pedir permissão ou nos dar chance de reação. Falta tempo para ler os e-mails, para participar de reunião, para entregar o relatório, para revisar o conteúdo crítico que impacta no futuro da empresa. Mas reclamamos menos de não termos tempo para as pessoas, para as equipes. Nesse momento, vemos um problema maior que a falta de tempo: vemos como falta tempo para o que é importante.

A questão do tempo impacta diretamente a comunicação da liderança com as suas equipes e, aqui, vislumbrar algumas saídas pode representar uma busca de resignificação da relação que se cria no convívio interno para construção de confiança, ou ainda mais, uma predisposição contínua para alcançar tanto os objetivos da empresa como objetivos pessoais de satisfação, desenvolvimento ou reconhecimento.

Como bem nos lembra Margarida Kunsch (2010: 48):

O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem serem sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização.

Em suma, a forma como as organizações lidam com o tempo pode valorizar ou não a participação humana nas realizações e, mais ainda, pode abrir possibilidades organizacionais para a busca de soluções, inovações e formas de realização pessoal e social.

ENTRE O CHRONOS E O KAIRÓS NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito do tempo pode partir de diferentes premissas e nosso interesse irá recair sobre o tempo como unidade de medida nas organizações. Em geral, quando nos dedicamos a refletir sobre o tempo nas organizações estamos lidando com o conceito de chronos, linear, finito, algo que, por ser medido da mesma forma – o relógio – é igual para todos.

É, portanto, um tempo artificial. Não nascemos orientados para o relógio, mas sim para nossas necessidades de alimentos, cuidado e afeto. Com o passar dos anos

passamos a ser regulados pelo tempo do relógio, pois nossos pais já o faziam, assim como todos que nos cercavam. Existe a hora de acordar, a hora de se aprontar, a hora de estudar, a hora de trabalhar, a hora de dormir.

Os ritos diários entram em compasso com o tempo cronológico nos fazendo crer que o rito segue o relógio, e não que os segundos e minutos contínuos e inertes é que ganham significado com o nosso fazer diários. Elias (1998: 22) recorda este aspecto quando diz

Os homens tendem a aprender todas as sequências de acontecimentos físicos, sociais ou pessoais em função dos símbolos reguladores temporais utilizados em sua sociedade, como se isso fosse uma característica da sua própria natureza e, em última análise, da natureza humana em geral.

Aqui podemos nos apropriar do escritor brasileiro Rubem Alves, que dizia, no poema *O tempo se mede com Batidas*:

O pêndulo do relógio oscila numa absoluta indiferença à vida. Com suas batidas, vai diminuindo o tempo em pedaços iguais: horas, minutos, segundos. A cada quarto de hora soa o mesmo carrilhão, indiferente à vida e à morte, ao riso e ao choro. Agora os cronômetros partem o tempo em fatias ainda menores, que o corpo é incapaz de perceber (Alves, 1999: 22).

Esse tempo, o *chronos*, que nos envolve e nos resume foi estabelecido a partir de um critério de regularidade, de permanência e continuidade. Arbitrou-se regra para a realidade, e ela passou a definir a forma como a realidade se apresenta a todos nós.

Desse modo, se o *chronos* nos permitiu estabelecer uma medida comum, onde todos se encontram, por outro lado incorporou-se ao fazer de todas as coisas e eventos, tornando-se tão usual, que nos parece, enfim, que o tempo é apenas a expressão da regularidade das coisas. A regra, na forma do tempo, tornou-se mestre da realidade. Mais que isso, a sucessão inexorável de fatos, pela forma de expressão da realidade através da medida do tempo, nos condiciona a uma maneira de apreender e interagir com a própria realidade.

Entretanto, existe ainda uma segunda noção de tempo, ligada ao conceito de *kairós*, ou um “momento indeterminado do tempo. É um momento oportuno e especial” (Gonçalves, 2012: 3). É o tempo de as coisas acontecerem, independentemente do relógio. É um termo que não conhece o lento e o rápido, não é medido pela soma de partes iguais.

Ainda segundo Rubem Alves, este é o tempo das batidas do coração:

Ao coração falta a precisão dos cronômetros. Suas batidas dançam ao ritmo da vida – e da morte. Por vezes tranqüilo, por vezes se agita, tocado pelo medo ou pelo amor. Dá saltos. Tropeça. Trina. Retoma a rotina (Alves, 1999: 31).

De forma diversa, a noção de *kairós* dedica-se ao ritmo das coisas e dos eventos, onde a realidade e a natureza encontram seu próprio modo de pulsar e acontecer. Na extensão humana desse conceito encontram-se o ritmo da criação, da inovação, do entendimento, da dúvida e mesmo da comunicação.

Suspeita-se que as obras humanas mais grandiosas e revolucionárias derivaram do tempo indeterminado quando se surpreende o que existe para fazer o novo e o diverso. Tempo indeterminado onde a medida milimétrica do tempo tem menos importância ou significado, e onde o tempo de criar, inovar, entender e descobrir segue um fluxo diferente.

Em geral, as organizações vivem sob o reino do *chronos*: existe a hora de entrar, a hora da reunião, a hora da avaliação de desempenho, a hora do almoço, a hora de entregar o relatório, a hora de divulgar aquela nota, a hora do fim do expediente. É como se a organização fosse uma máquina, dotada de partes que, linearmente, formam o todo, com pesos iguais.

Observando essa tendência e os impactos do *chronos* no dia a dia, Wheatley destaca como é exaustivo para os líderes operarem em organizações que se assemelham a máquinas, pois elas fogem ao que é humano:

Ao nos conceber como máquinas, abrimos mão de quase tudo que é humano. Nos criamos destituídos de espírito, de vontade, de paixão, de compaixão, de emoções e até de inteligência. As máquinas não têm, por natureza, nenhuma dessas características, que não podem também ser agregadas às suas especificações (Wheatley, 2006: 28).

Ao contrário, a autora faz um convite ao resgate do tempo de convívio com as pessoas e alerta para o fato de que, uma vez que negamos aquilo que é importante ao ser humano, elas não aderem às mudanças propostas pela organização:

Toda a organização precisa que seus funcionários ultrapassem as regras e os papéis, descobrindo o que precisa ser feito, resolvendo problemas inesperados à medida que aparecem. As pessoas precisam se relacionar umas com as outras, precisam de sistema de apoio e de um trabalho ligado a um propósito maior. Quando negamos essas necessidades, elas resistem (Wheatley, 2006: 36).

Talvez seja esta uma explicação para o fato de as empresas vivenciarem tantos processos de mudança mal-sucedidos. Elas atendem a um interesse que é desconhecido pelos empregados e em geral são feitos à luz dos resultados de negócios, submetidos ao menor tempo possível de implementação, e não dialogam com as necessidades daqueles que, na prática, deveriam colocar as mudanças em prática.

O grande dilema estaria numa justa medida entre os tempos de *chronos* e *kairós*, ou na possibilidade de alterná-los ou aplicá-los adequadamente. Também há certa possibilidade de se perceber *kairós* como perda de tempo ou algo que, se cronometrado, poderia ser mais rápido e, com isso, benéfico às organizações, porque “tempo é dinheiro”.

Essa tentativa de submissão de um conceito ao outro ignoraria a profunda diferença que os separa. *Chronos* normatiza, regula e submete a realidade múltipla, ao passo que *kairós* propõe o contínuo e irregular fluxo da diversidade e complexidade das pessoas, relações e fenômenos.

Pode-se dizer que a falsa impressão de perda de tempo encerra em si um sintoma de *chronos*. Entretanto, se um executivo, por exemplo, se permitir aplicar

adequado tempo para reflexão prévia a uma tomada de decisão, pode converter em ganho maior de tempo ao evitar retrabalhos, mal-entendidos ou planos mal-elaborados.

TEMPO PARA O DIÁLOGO

Dar tempo às pessoas também significa estar com elas. Não se pode negar a nobreza da vida cotidiana quando se criam relações de confiança entre empregados.

Este é, sem dúvida, um caminho sereno que o líder bem preparado poderia construir sentido ao seu trabalho, ao trabalho da sua equipe e também à empresa.

Linda Elinor e Glenna Gerard abordam esse tema do contato e relação entre pessoas quando dizem que “o diálogo expande nossa capacidade de nos adaptarmos a condições cada vez mais complexas e em rápida mutação (Elinor & Gerard, 1998: 54).

O diálogo, possível quando há o ‘estar junto’, permite aos empregados elaborar melhores respostas que sejam adequadas às demandas da empresa, muitas vezes de forma mais criativa e rápida.

O diálogo focaliza nossa atenção em como o trabalho se realiza através do significado compartilhado que se desenvolve por meio da conversação. Aumenta nossa consciência da importância do relacionamento na realização do trabalho. Ele desenvolve perspectivas sistêmicas e nos auxilia a abordar problemas e dilemas complexos que até então nos confundiam (Elinor e Gerard, 1998: 57).

O tema do diálogo nos desperta para outros aspectos de como concebemos o tempo. Muitas práticas humanas, de interação interpessoal e social, demandam tempo, e um tempo que não pode ser previsto ou delimitado de maneira regular, precisa e contínua.

O diálogo, entendido aqui como forma de interação que aproxima pessoas, faz nascer idéias, fortalece a comunicação organizacional e permite mobilizar organizações, aproximando-se muito mais de kairós do que chronos.

Por outro lado, os processos de mudança organizacional, onde a variável construção de confiança e mobilização são fundamentais, geralmente estão aliados a uma maneira de implementação medida por chronos. Acerta no que deveria ser, mas erra no como fazer.

A dimensão de tempo de chronos não se aplica apenas às organizações, mas aos afazeres da vida moderna. Trata-se de outra dimensão do tempo, que poderia ser apresentada por uma expressão corrente e, ao mesmo tempo, coloquial: “pra que a pressa?” Todos têm pressa.

Ao reproduzimos esse pensamento no universo organizacional, deparamo-nos com a mesma questão: todos têm pressa para receber o que foi solicitado. “É raro, hoje em dia, nos darmos tempo e espaço para conversas ponderadas e reflexivas. Em nossa veloz corrida para a ação, permiti-las pode parecer fora de contexto” (Elinor & Gerard, 1998: 66).

Essa pressa ainda pode estar relacionada com a noção de mundo líquido sugerido por Zigmunt Bauman, onde tudo é superficial, frágil e passa rápido. É um mundo

de “pessoas sózinhas e com dificuldade em aprofundar relações” (Palma, 2013: 3). Se a lógica é ‘passar rápido’, tudo rapidamente precisa ser substituído por algo novo e obviamente isto requer um tempo... que não existe. Esta pode ser também a razão de tantas iniciativas com baixa possibilidade de finalização nas organizações.

Como diz Bauman (2001: 13) sobre como temos buscado solucionar os problemas dos nossos tempos:

Nenhum molde foi quebrado sem que fosse substituído por outro: as pessoas foram libertadas de suas velhas gaiolas apenas para se realçar, através de seus próprios esforços dedicados, contínuos e verdadeiramente infundáveis, nos nichos pré-fabricados da nova ordem.

Na rotina organizacional é como buscar novas soluções a partir de velhos pontos de vida. Insistir com as mesmas perguntas para tentar encontrar uma nova resposta.

A busca de uma nova liderança sem dar tempo às pessoas de se conhecerem, dividirem suas expectativas, angústias e desejos, de forma que vejam uma nas outras um porto seguro para construir, juntas, aquilo que precisa ser construído.

Mais que isso, a redução e uniformização do tempo também afeta o processo de comunicação e a formação da mensagem e do discurso. Foucault nos adverte como o discurso na forma de ritual pode ser reproduzido na fala e nos gestos, que premiados pelo tempo, restringem-se a mais a uma mera repetição e que uma reflexão.

Foucault (2010: 38) aborda a questão quando diz:

(...) o ritual define a qualificação que devem possuir os indivíduos que falam (e que, no jogo de um diálogo, da interrogação, da recitação, devem ocupar determinada posição e formular determinado tipo de enunciados), define os gestos, os comportamentos, as circunstâncias, e todo o conjunto de signos que devem acompanhar o discurso. Fixa, enfim, a eficácia suposta ou imposta das palavras, seu efeito sobre aqueles aos quais se dirigem, os limites de seu valor de coerção.

Essa rotina cronológica ditada pelo tempo inexorável cria os workaholics, ou seja, pessoas que vivem fundamentalmente para trabalhar, na ânsia de fazer mais em menos tempo. Essa forma de uso de tempo traz consigo uma série de implicações para o indivíduo, para a forma de ele entender e se relacionar com o mundo, e ainda para a empresa.

Fukumitsu (2012: 164) destaca algumas dessas implicações:

Em casos daqueles que trabalham demasiadamente, os workaholics, pode-se inferir que, no discurso de “não ter tempo para nada”, privam-se de tempo para tudo o que não está relacionado ao trabalho e denunciam que suas escolhas direcionam-se à dedicação profissional em detrimento a outros afazeres que poderiam agregar em seu projeto existencial.

Sennett (2009: 24) também nos alerta quanto à disfuncionalidade na adoção do conceito de que não há longo prazo como o encurtamento do tempo e sua finitude corroem aspectos importantes da vida humana:

(...) é que as mudanças materiais englobadas no lema “não há longo prazo” se tornaram disfuncionais também para ele, mas como diretivas para o caráter pessoal, sobretudo em relação à sua vida familiar. Vejam a questão do compromisso e

lealdade. “Não há longo prazo” é um princípio que corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo. (...) O esquema de curto prazo das instituições modernas limita o amadurecimento da confiança informal.

O assunto está longe de ter pouca importância. Quando a vida está alienada por conta do trabalho, é possível em alguma instância que o indivíduo experimente o tédio, ou seja, uma maneira de passar o tempo sem que este possa ser entendido como um horizonte de oportunidades, com claras vistas à perda de significado do trabalho.

No caso de pensarmos num líder como um *workaholic* que, em algum momento, possa se desencantar com o trabalho, como poderia ele estabelecer um diálogo significativo com sua equipe?

Aqui se torna evidente como a saúde psíquica da liderança é um fator primordial para a saúde da própria empresa. Investir num ritmo acelerado de trabalho, de forma que o tempo se torne exaustivo para que as pessoas, não parece ser o caminho mais fácil para o sucesso.

Por fim, também é importante mencionar que há ainda uma terceira dimensão de tempo que se soma à noção de *chronos* e *kairós* e ao uso que as pessoas fazem do tempo. Trata-se da aceleração do tempo em si na perspectiva de diferentes gerações.

O uso acentuado da tecnologia, a urgência criada pelas empresas para produzir mais no menor tempo possível e a ansiedade que marca nossos tempos, também faz com que pessoas na organização tenham diferentes percepções sobre o mesmo *chronos*.

A reflexão é importante, pois não significa *a priori* que o tempo do controle, do relógio, tenha se aproximado da noção do “tempo do fazer”. Pelo contrário, ele ainda é mais acelerado.

Profissionais nascidos entre os anos de 1981 e 1995, conhecidos como geração Y, consomem tempo diferente das gerações anteriores, como os Boomers (nascidos entre os anos de 1946 e 1964) e a geração X (nascidos entre os anos de 1965 e 1980).

Enquanto os Boomers foram a geração que cresceu e se desenvolveu numa única empresa, considerando um mérito conquistar 10 ou 15 anos de trabalho no mesmo local, a geração Y prefere colecionar empregadores. Enquanto alguns valorizam a habilidade da Geração Y de fazer várias coisas ao mesmo tempo, o imediatismo faz com que não se dediquem a projetos de longo prazo.

Em geral, esse grupo de profissionais fica menos nas empresas e valoriza o movimento: entram, aprendem e saem. As experiências, nesse sentido, podem não ser tão profundas, afinal, o cotidiano e a convivência são relevantes para construção de significados pessoais e sociais, e apenas o aprendizado técnico revela claras limitações.

Aqui o desafio não é desconsiderar que o tempo pode ser melhor aplicado e que a evolução de carreira das pessoas não possa seguir a capacitação e a mostra do desempenho individual. Também não se trata de preservar uma visão conservadora de que a evolução de carreira dependeria apenas do ritual interno de sucessão de etapas de reconhecimento da autoridade estabelecida.

O equilíbrio precisa encontrado entre a demonstração de capacidades individuais no tempo apropriado e a valorização das relações interpessoais e sociais no ambiente da organização.

Esse consumo acelerado de tudo que os rodeia também impacta a forma como cada geração se comunica.

O quadro a seguir destaca algumas dessas nuances:

	Boomers (1946-1964)	Geração X (1965-1981)	Geração Y (1982 - 2000)
Estilo	Semi formal	Não tão sério, irreverente	Olhos nos olhos, divertido
Informações	Me dê tudo o que eu preciso	Direto ao ponto. O que eu preciso fazer?	Se e quando eu precisar disso, eu busco on line
Contexto	Relevante no 'bottom line' e para meus ganhos	Relevante para o que me importa realmente	Relevante neste momento para meu trabalho
Atitude	Aceita regras criadas pelos veteranos	Aberto para questionar hierarquia	Aceita autoridade ganha pelo respeito
Táticas	Escrita. E-mail convencional. Face a face. Ferramentas e recursos on line.	On line. Reuniões face a face (se realmente necessárias)	On line. Conexão via web. Uso de tecnologias em geral
Velocidade	Disponível. Acessível	Imediato. Quando eu preciso disto	5 minutos atrás
Frequência	Quando necessário	Sempre que necessário	Constante

Fonte: Adaptado de CW - Abril e Maio 2008

Importante destacar os aspectos “velocidade” e “frequência”. A natureza distinta de cada geração pode originar zonas de conflito na organização. Enquanto a geração Baby Boomer consome informação à medida que ela está disponível e acessível, a geração X busca de forma mais ativa a informação, comportamento que é ainda mais forte na geração Y.

Enquanto a organização busca dados e se organiza para comunicar aquilo que é relevante, a geração Y já achou as mesmas informações na internet e diz que a empresa não é transparente.

A demanda por volume de comunicação também é distinta. A geração Y, mais que qualquer outra, está interessada em ouvir o que a empresa tem a dizer.

Se por um lado existe a predisposição a ouvir, por outro, é preciso levar em conta que a grande quantidade de comunicação oferecida gera, também, incomunicação. A quantidade de comunicação ofertada não significa, necessariamente, que houve uma clara compreensão e entendimento entre os interlocutores

COMENTÁRIOS FINAIS

Por fim, seria possível encontrar alternativas organizacionais para lidar com os desafios na forma como o tempo é percebido, entre *chronos* e *kairós*, o frenesi do trabalho, o conflito de gerações e o aprisionamento do discurso pelos rituais que cristalizam a forma como retratamos a realidade?

Sim, existem indícios. Há a impressão de que o exercício do diálogo, como mecanismo de resgate da aproximação e a proposição de significados, que vem sendo investigado nas últimas duas décadas, é capaz de responder muitas dessas questões.

O diálogo e suas práticas têm sido entendidos pela sua aplicação em processos comunicacionais como ferramenta estratégica na comunicação organizacional e por sua atuação crítica no processo de mudança e tomada de decisão (Senge, 2005: 62).

Para alguns autores esse processo dialógico é associado ao sangue que circula nas veias da organização através das conversações realizadas.

Se somarmos a este a crescente prática de storytelling, como recurso de narrativas para compartilhar conhecimentos, informações e experiências, onde há um resgate do tempo pelo seu significado, encontramos algumas respostas que caminham na direção da realização, memória e anseios humanos.

Abordagens como investigação apreciativa que valorizam as histórias individuais como fonte para a solução de problemas coletivos a partir de uma perspectiva positiva da realidade, também abrem frentes de pesquisa relevantes para o tema.

As práticas do diálogo podem inaugurar espaços de interação e convívio organizacional e social, estabelecendo mediações para situações complexas, mas que crescentemente exigirá novo perfil de lideranças mais participativas, abertas e críticas, como também, organizações mais permeáveis e criativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldisserra, R. (2008). Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In I. L. Oliveira & A. T. N. Soares (Org), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp.149-177). São Caetano do Sul, Difusão Editora.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Elias, N. (1998). *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Elinor, L. & Gerard, G. (1998). *Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa*. São Paulo: Editora Futur
- Foucault, M. (2010). *A ordem do discurso*. São Paulo: Edições Loyola.
- Fukumitsu, K. O. et al. (2012). Tédio e Trabalho na pós-modernidade. *Revista da Abordagem Gestáltica*, XVIII (2), 161-167.
- Kunsch, M. M. K. (2010). A dimensão humana da comunicação organizacional. In M. M. K. Kunsch (Org), *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 41-60). São Caetano do Sul, Difusão Editora.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*, São Paulo: Editora Atlas.
- Paula, P. (2013). Editorial. *Revista filosofia*, 7, 83, 3.
- Ricoeur, P. (2012). *Tempo e narrativa*. São Paulo: Martins Flores
- Senge, P. (2005). *A quinta disciplina*. Rio de Janeiro: Best Seller
- Sennett, R. (2009). *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Wheatley, M. J. (2006). *Liderança em tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho*. São Paulo: Cultrix.

A 'virtualização dos diálogos' em hospitais universitários brasileiros, espanhóis e portugueses¹

CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER; LIDIANE RAMIREZ AMORIM; ROSÂNGELA FLORCZAK;
LETÍCIA DE CASTILHOS & FRANCIELLE BENETT FALAVIGNA

scrofer@pucrs.br; lidyamorim@gmail.com; roflorczak@gmail.com; leticia.castilhos@acad.pucrs.br; francielle.falavigna@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Resumo

A relevância da opção/apropriação das mídias/redes sociais pelas organizações como alternativas de diálogo é discussão recorrente em nossas pesquisas. Uma das justificativas para os questionamentos refere-se à utilização de plataformas como *Twitter*, *Facebook*, *Youtube*, além dos tradicionais serviços de *e-mail* e formulários *web*, como espaços de relacionamento. As investigações realizadas evidenciam que, inúmeras vezes, as organizações as negligenciam como possibilidades de se constituírem em espaços de interlocução, diálogo, como lugar de comunicação, para 'usá-las', preferencialmente, como canais de divulgação, revelando o predomínio de uma cultura informacional, centrada na emissão. Especificamente, em relação aos Hospitais Universitários, observamos que desconhecem e/ou ignoram as lógicas e as possibilidades comunicacionais dessas plataformas. O presente artigo, ao apresentar os resultados da pesquisa realizada nos *sites*/portais dos Hospitais Universitários Brasileiros, Espanhóis e Portugueses, questiona sobre as (im)possibilidades das mídias/redes sociais assumirem o lugar de mediação nas relações entre os diferentes atores sociais e as organizações, produzindo/estimulando diálogos efetivos e afetivos. O Paradigma da Complexidade é o Método que tem norteado nossas investigações, tendo como procedimentos metodológicos: levantamento bibliográfico sobre o tema e suas interfaces e análises dos conteúdos *online*, disponíveis nos *sites*/portais dos hospitais universitários e nos seus perfis nas mídias/redes sociais.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional; mídias sociais; hospitais universitários; novas tecnologias

UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Como já destacamos em artigos anteriores, o papel das mídias sociais², bem como da sua apropriação pelas organizações, tem se constituído em temas recorrentes [embora recentes] em publicações e em encontros científicos, na medida em que são entendidos pelas organizações como alternativas comunicacionais na busca [tentativa] de interação com seus diferentes segmentos de públicos (Scroferneker, Amorim, Sarmiento & Escobar, 2013).

Acreditamos que o grande desafio das organizações está na comunicação e, não na informação (Wolton, 2010), visto que comunicar implica na relação que é estabelecida, ou não, com o outro. Para esse autor (2007: 134), "as técnicas não

¹ As informações foram atualizadas até agosto de 2014.

² De acordo com Primo (2013:29), "[...] não há nada de social nas mídias sociais", visto que segundo o autor [...] nenhuma mídia é em si social (e por isso, a preposição "nas" [grifo do autor] na afirmação anterior)".

bastam para criar a comunicação”, dado que “o mais simples tem a ver com as tecnologias e mensagens, enquanto o mais complicado tem a ver com os homens [...]” (Wolton, 2010: 13).

Santaella (2004) 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: 33).

Considerando tais abordagens interessa-nos, mesmo que provisoriamente, refletir sobre as mídias sociais enquanto espaços de interlocução, de diálogo, como lugar de comunicação (Scroferneker, Amorim & Silva, 2011), nas relações entre os diferentes atores sociais e as organizações. Ao apresentar os resultados da pesquisa realizada nos *sites*/portais dos Hospitais Universitários Brasileiros, Espanhóis e Portugueses, o presente artigo tem como objetivo principal questionar sobre as (im) possibilidades das mídias/redes sociais e dos demais recursos virtuais assumirem o lugar de mediação nas relações entre os diferentes atores sociais e as organizações, produzindo/estimulando diálogos efetivos e afetivos. Esse questionamento é revelador das nossas observações e inquietações e tem balizado as pesquisas que estamos desenvolvendo.

O Paradigma da Complexidade é o Método que tem norteado as nossas investigações, tendo como procedimentos metodológicos levantamento bibliográfico sobre o tema e suas interfaces e análises dos conteúdos online, disponíveis nos sites/portais dos hospitais universitários e nos seus perfis nas mídias/redes sociais.

Importante destacar que as palavras ‘método e metodologia’ (grifo nosso) estão sendo utilizadas no sentido atribuído por Morin (2005), ou seja, método é entendido como um caminho que auxilia “a pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (Morin, 2005: 36), enquanto que a metodologia se constitui em um conjunto de “guias *a priori* que programam as pesquisas” (Morin, 2005: 36). A escolha paradigmática justifica-se, pois nos permite transitar pelos antagonismos e contradições que marcam a comunicação virtual e virtualizada assumida pelas organizações que demandam, especialmente na contemporaneidade, um pensar complexo. Segundo Morin (2006), o pensamento complexo³ não recusa a clareza, a ordem, o determinismo, mas os considera insuficientes para compreender a realidade que nos cerca.

Compreendemos a dimensão de lugar a partir de Augé (2012). Para o antropólogo, o lugar se completa pela fala, pela troca alusiva de algumas senhas, especialmente na convivência e na intimidade cúmplice dos locutores, e pode ser “[...] definido como identitário, relacional e histórico”. O lugar é compreendido no sentido inscrito e

³ Inicialmente, Morin (2000, 2003) propõe três princípios complementares e interdependentes que orientam o pensamento complexo, são eles: o princípio dialógico, que aceita a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo; o princípio hologramático, que permite analisar a relação entre o todo e as partes, uma vez que o não apenas a parte está no todo, como também o todo está na parte; e o princípio da recursividade, que diz respeito a um círculo gerador em que os produtos e efeitos podem ser produtores e causadores do que os produz, indo além da ideia de retroação.

simbolizado, o *lugar antropológico* (grifo nosso) em que signo e símbolo andam juntos (Amorim, 2012). Embora Augé (2012) não aborde esse *lugar antropológico*, enquanto ciberespaço, como destacou Santaella (2007), entendemos, que a emergência/eferescência e apropriação das mídias/redes sociais pelas organizações como 'espaços de relacionamento' (grifo nosso) nos desafia a pensar esse *lugar virtual*, a partir da concepção do autor, que considera o lugar como "o princípio de sentido para aqueles que o habitam e princípio de inteligibilidade para quem o observa. Lugares cuja análise faz sentido porque foram investidos de sentido" (Augé, 2010: 51).

Ao assumirmos a perspectiva de quem habita e observa, percebemos, a partir das análises realizadas, que a virtualização desses espaços implica em interação, em diálogo, pois mesmo online podem constituir-se em um *lugar* (grifo nosso) (Scroferneker, Amorim, Lofrano & Fontoura, 2012). Para Marcondes Filho (2008: 25-26), "o diálogo, na realidade, é um *espaço comum* [...] é o que acontece *entre* as pessoas, é a atmosfera, a cena, o clima, a situação em que duas, três, cinco, dez pessoas se relacionam". Ainda de acordo com o autor (Marcondes Filho, 2008: 26): "Além das palavras emitidas, circulam sensações, emoções, desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de 'coisa comum' (grifo do autor)".

Concordamos com Santaella (2013:44) quando afirma que as mídias/redes sociais não apenas favorecem a circulação, mas abrem espaço para a criação de ambientes de convivência instantânea entre as pessoas, e, acrescentamos, também entre pessoas e organizações. O surgimento da internet provocou alterações nos processos comunicacionais. Para Neiva, Bastos e Lima (2012: 191-192) "[...] é possível afirmar que a virtualização não cria uma nova comunicação, mas altera as características dos processos comunicacionais." Tais alterações, por sua vez, (re) significam a interação que assume especificidades ao ser mediada, uma vez que se revela pela conversação.

Recuero (2013) defende que é pela conversação que conseguimos conhecer melhor o Outro, assim como estabelecer relações e construir laços sociais que vão estruturar os grupos sociais e a sociedade como um todo. Para a referida autora, "A conversação é um fenômeno emergente nos sites de rede social na atualidade, que enfoca as apropriações dessas redes para a interação" (Recuero, 2013: 53).

Por meio de 'canais'⁴ organizados (grifo nosso) em plataformas como o *Facebook*, o *Twitter*, entre outras, começam a ser visualizadas [e virtualizadas] novas tentativas de interlocução entre os públicos e as organizações. Contudo, é fundamental refletir sobre o uso e ascensão dessas plataformas para qualificar a presença [ou não] das organizações e (re) pensar sobre a efetividade [ou não] das trocas que ocorrem com [entre os] diversos segmentos de públicos, mais especificamente em relação aos Hospitais Universitários, em uma era em que a necessidade de diálogos vai além da emissão de informações (Silva, 2011).

⁴ Embora discordemos da expressão canal, em função do seu viés funcionalista, está sendo utilizado, por tratar-se da expressão assumida pelas organizações e pela bibliografia mais tradicional.

As interações sociais, seja no ambiente organizacional ou no ciberespaço, permitem afirmar que é possível, por meio do diálogo, estabelecer vínculos⁵. Tal perspectiva implica em considerar as organizações como sistemas complexos formados por sujeitos em relação, espaços permeados por convívios que fazem emergir a individualidade e as vivências pessoais e coletivas, em uma lógica recursiva.

DIÁLOGOS' VIRTUAIS EM HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS ESPANHÓIS, PORTUGUESES⁶ E BRASILEIROS⁷

É importante mencionar que o artigo se constitui num recorte de uma pesquisa mais ampla que envolve as Ouvidorias Virtuais em Hospitais Universitários Brasileiros⁸. Com a intenção em replicar os 'achados' no Brasil, optamos por realizar uma análise comparativa com os Hospitais Portugueses e Espanhóis. Essa opção está relacionada diretamente com a nossa participação nos eventos realizados nesses países⁹. Esperamos que essas análises possam contribuir para a discussão dessa temática, ainda pouco explorada, em se tratando de Hospitais e especialmente, Hospitais Universitários.

Para apresentar e discutir os resultados da pesquisa foram elaborados quadros com o objetivo de facilitar a observação e análise comparativa das especificidades em relação à 'utilização' das mídias/redes¹⁰ sociais por esses Hospitais, especificamente das plataformas *Twitter* e *Facebook*. Durante o ano de 2013, os *sites/portais*¹¹ dos Hospitais Universitários Brasileiros, Portugueses e Espanhóis foram (re) visitados e analisados. Para definir utilização das mídias/redes sociais pelos HU's, foram estabelecidos como oficiais os perfis relacionados no site/portal das Instituições analisadas. No caso dos Hospitais Universitários Portugueses houve a necessidade de revisarmos esse critério, tendo em vista que identificamos a presença de plataformas oficiais em apenas dois Hospitais. Nos demais, embora existam páginas como sendo do Hospitais, não constam em seus sites/portais.

⁵ De acordo com Kramer e Faria (2007), a identificação, o sentimento de pertença, a integração e a cooperação são componentes dos vínculos organizacionais e estão intimamente relacionados entre si. Para os pesquisadores, os vínculos organizacionais denotam, de certa forma, a ligação entre o indivíduo e a organização, o envolvimento com seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, desafios, desempenho e resultados.

⁶ Instituições de Saúde Portuguesas (Hospitais e Centros Hospitalares): Centro Hospitalar Cova da Beira, Hospitais da Universidade de Coimbra, Hospital de Santa Maria, Centro Hospitalar de Lisboa Central, Hospital de São João, Centro Hospitalar do Porto, Hospital de Faro, Hospital de São Marcos e Hospital de Braga.

⁷ Foram considerados como critérios para a seleção dos Hospitais Brasileiros, Portugueses e Espanhóis: estar vinculado a uma Universidade e/ou ser denominado Hospital Universitário e disponibilizar alguma modalidade de 'ouvidoria' virtual.

⁸ Em 2012, houve a renovação da Bolsa PQ para o desenvolvimento da pesquisa, tendo em vista que essa discussão envolvendo os Hospitais Universitários havia sido iniciada em 2010, quando da concessão da Bolsa PQ no projeto sobre Ouvidorias Virtuais em Instituições de Ensino Superior.

⁹ *As Ouvidorias Virtuais em Hospitais Universitários Brasileiros e Portugueses: o 'lugar' das mídias sociais*. X Congresso Lusocon – Comunicação, Cultura e Desenvolvimento. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – ISCSP, Lisboa, 27 a 29 de setembro de 2012. *As Ouvidorias Virtuais em Hospitais Universitários Espanhóis e Brasileiros: um estudo comparativo*, XIII Congresso Internacional Ibercom. Santiago de Compostella (Espanha): Fac. CC. da Comunicación [29-31 de maio de 2013].

¹⁰ Telles (2011) ao chamar a atenção para o uso - como sinônimo- das expressões redes sociais e mídias sociais afirma que "[...] rede social é uma categoria de mídias sociais, que é um conceito mais abrangente: "são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos" (Telles, 2011: 19).

¹¹ O termo site designa um 'local virtual', ou seja, um conjunto de páginas virtualmente localizado em algum ponto da Web ([DICTIONARY.COM, 2010]). Os portais, por sua vez, podem ser entendidos como sites da Internet que funcionam como centros aglomeradores de outros sites e de seus conteúdos.

De acordo com Recuero (2012: 16) “O *Facebook*, o *Orkut* e o *Twitter* são ferramentas que [...] que pertencem à categoria cada vez mais popular dos ‘sites de rede social’ (grifo da autora), ou ferramentas que proporcionam a publicação e a construção de redes sociais”. No que se refere às mídias sociais, tanto nos Hospitais Universitários Espanhóis¹² como nos Hospitais Universitários Brasileiros, o *Facebook* e o *Twitter* se constituem nas plataformas mais utilizadas, seguidas pelo *Youtube*.

Dos seis Hospitais Universitários Espanhóis que possuem perfis oficiais, cinco utilizam as plataformas – *Twitter*, *Facebook*, *Youtube* e/ou *Linkedin*, um possui *Twitter* e *Youtube* e outro, *Facebook* e *Twitter*. (Quadro 1)

Hospital Universitário	Plataformas	Disponível em:	Plataformas Oficiais
Hospital Universitario Vall d'Hebron http://www.vhebron.net/	<i>Twitter</i> e <i>Youtube</i>	https://twitter.com/hvhebron https://www.youtube.com/playlist?list=PLRgnl-sj8RdJllwwHPBcCr8zEr31-7B3pm	Sim
Complejo Hospitalario de Albacete http://www.chospab.es/	<i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e <i>Youtube</i>	https://www.facebook.com/Complejohospitalariouniversitariodealbacete https://twitter.com/SanidadAlbacete https://www.youtube.com/user/chospab https://www.facebook.com/gvaHospitalLaFe https://www.youtube.com/user/NuevoHospitalLaFe1	Sim
Hospital Universitário La Fe http://www.hospital-lafe.com/	<i>Facebook</i> , <i>Youtube</i> , <i>Twitter</i> , <i>Linkedin</i> e <i>Google +</i>	https://twitter.com/hospitallafe https://www.linkedin.com/company/hospital-la-fe-de-valencia?trk=company_name https://plus.google.com/113011912811613476996/posts?partnerid=gplp0	Sim
Hospital Universitário Son Espases http://www.hospitalsonespases.es/?lang=es	-	-	Não
Hospital Universitario Virgen de las Nieves http://www.hospitalvirgendelasnieves.org/	<i>Facebook</i> e <i>Twitter</i>	https://www.facebook.com/hvn.es https://twitter.com/hospital_hvn	Sim
Consortio Hospitalar General de valencia http://chguv.san.gva.es/Inicio/Paginas/default.aspx	<i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e <i>Youtube</i>	https://www.facebook.com/HGUVALENCIA?ref=stream&fref=nf https://twitter.com/HGUVALENCIA https://www.youtube.com/playlist?list=PL1RciRGFKHlxhKQ-vljS-6VKMhxU8VDmum	Sim

Quadro 1 – Hospitais Universitários Espanhóis e suas plataformas¹³
 Fonte: Elaborado por Francielle Benett Falavigna (Bolsista BPA/PUCRS/2014).

Apesar de o *Twitter* ser uma das opções de mídia oficial desses hospitais, o compartilhamento de informações ligadas à saúde, curiosidades e pesquisas sobre doenças e medicamentos, e serviços interessantes para os cidadãos predominam nas atualizações, o que nos permite afirmar que o foco está centrado na emissão, visto que encontramos poucas interações por meio deste ‘canal’ (grifo nosso).

¹² Hospital Universitario Vall d'Hebron, Complejo Hospitalario Universitario de Albacete, Hospital Universitário La Fe, Hospital Universitario Sant Joan de Reus, Hospital Universitario Son Espases, Hospital Universitário de Las Nieves, Consorcio Hospital General Universitario de Valencia

¹³ Informações atualizadas até agosto de 2014.

No caso do *Facebook*, predomina a postagem de *links* de notícias disponíveis em seus sites/portais, uma postura também focada na emissão, em um espaço que tende a privilegiar a interação dos [e com] os públicos com os conteúdos e com a própria organização. A análise do *Youtube* evidencia que a atualização é eventual e que possuem seguidores. Das três plataformas, é a mídia social com menos interação e cuidado na atualização por parte dos Hospitais.

Destacamos o L'Hospital de la Vall d'Hebron, cujo *link* para o perfil do *Twitter* está melhor posicionado em seu site, em comparação com a localização dessa plataforma nos *sites/portais* dos demais hospitais. Sobre o conteúdo, a atualização é constante, com informações da área da saúde, serviços como eventos, cursos, horários, informações e curiosidades sobre doenças, exames e medicamentos. Esse Hospital destaca-se dos demais analisados, por recorrer ao *Twitter* para favorecer a interação, com a utilização de linguagem adequada e uso de códigos específicos do *Twitter*, como as *hashtags*¹⁴.

Em relação aos seis Hospitais Universitários Portugueses que compõem a amostra, o Centro Hospitalar Cova da Beira disponibiliza as plataformas *Facebook*, *Linkedin*, *Twitter* e *Youtube* e o Hospital São João, *Linkedin* e *Youtube*.

Hospital Universitário	Plataformas	Disponível em:	Plataformas Oficiais
Centro Hospitalar Cova da Beira http://www.chcbeira.pt/	<i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> , <i>Linkedin</i> e <i>Youtube</i>	https://www.facebook.com/centrohospitarcovadabeira https://twitter.com/chcbeira https://www.linkedin.com/company/centro-hospitalar-cova-da-beira https://www.youtube.com/user/CHCBeirachannel	Sim
Hospitais da Universidade de Coimbra http://www.chuc.min-saude.pt/index.php	-	Não possui plataformas	Não
Hospital de São João http://portal-chsj.min-saude.pt/	<i>Linkedin</i> e <i>Youtube</i>	https://www.linkedin.com/company/hospital-s-o-jo-o?trk=company_name https://www.youtube.com/chsaojoao	Sim
Hospital São Marcos de Braga http://www.hsmbraga.min-saude.pt/	-	Não possui plataformas	Não
Centro Hospitalar de Lisboa Central http://www.chlc.min-saude.pt/	-	Não possui plataformas	Não
Hospital de Santa Maria http://www.hsm.min-saude.pt/	-	Não possui plataformas	Não

Quadro 2 – Os Hospitais Universitários Portugueses e suas plataformas¹⁵
 Fonte: Elaborado por FALAVIGNA, Francielle Benett (Bolsista BPA/PUCRS/2014).

Especificamente, em relação ao Centro Hospitalar Cova da Beira cabe destacar que no *Facebook*, o foco dos conteúdos são as atividades institucionais e detalhamento

¹⁴ *Hashtags* é o nome dado a palavras-chave antecedidas pelo símbolo "#", que designam assuntos discutidos em tempo real no *Twitter*. As *hashtags* agrupam as postagens, tornando-se hiperlinks dentro da rede e indexáveis pelos mecanismos de busca. Dessa forma, os usuários, ao clicá-las ou buscá-las em mecanismos de busca, encontram todas as postagens relacionadas ao assunto.

¹⁵ Informações atualizadas até agosto de 2014.

de serviços e unidades. O cotidiano está muito presente, com conteúdo diversificado e quase sempre apoiado de recursos audiovisuais. São utilizados recursos multimídia (fotos e vídeos) para informar atividades do Hospital. No *Twitter*, também há a predominância de conteúdos institucionais, o mesmo ocorrendo na plataforma *Linkedin*. Embora disponibilize o *Youtube*, a última atualização da plataforma foi há mais de um ano e constam apenas três vídeos, o que indica que não está sendo utilizada.

Em relação aos Hospitais Universitários Brasileiros observamos que dos seis Hospitais, quatro disponibilizam *Facebook* e *Twitter*, além de *Youtube* e/ou *Linkedin* e dois Hospitais, apenas o *Twitter* (Quadro 3).

Hospital Universitário	Plataformas	Disponível em:	Plataformas Oficiais
Hospital Universitário Júlio Müller (UFMT) http://www.hujm.ufmt.br/	<i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e <i>Youtube</i>	http://www.facebook.com/acontecenaufmt https://twitter.com/acontecenaufmt http://www.youtube.com/TVUUFMT	Sim
Hospital Universitário Walter Cantídio (UFCE) http://www.huwc.ufc.br/	<i>Facebook</i> e <i>Twitter</i>	http://migre.me/hn5yS https://twitter.com/HUsUFC	Sim
Hospital de Clínicas de Porto Alegre (UFRGS) http://www.hcpa.ufrgs.br/	<i>Facebook</i> , e <i>Twitter</i>	http://www.facebook.com/hcpa.poa?ref=hl https://twitter.com/hcpa	Sim
Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (UFRJ) http://www.hucff.ufrj.br/	<i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e <i>Youtube</i>	http://migre.me/hn5TP http://twitter.com/hucff_ufrj http://www.youtube.com/ufrjhucff	Sim
Hospital Universitário Betina Ferro de Souza (UFPA) http://www.ufpa.br/bettina/	<i>Twitter</i>	http://www.twitter.com/hospitalbettina	Sim
Hospital Universitário João de Barros Barreto (UFPA) http://www.barrosbarreto.ffpa.br/	<i>Twitter</i>	http://www.twitter.com/hubarrosbarreto	Sim

Quadro 3 – Os Hospitais Universitários Brasileiros e suas plataformas¹⁶
 Fonte: Elaborado por FALAVIGNA, Francielle Benett (Bolsista BPA/PUCRS/2014).

Destacamos o Hospital de Clínicas de Porto Alegre tendo em vista que o seu portal oferece fácil acesso às mídias/redes sociais. No entanto, o perfil do *Facebook* e do *Twitter* não apresentam interações. No caso do *Facebook*, a possibilidade de publicar na página da instituição não estava disponível no período da análise. Vale ressaltar a participação dos interagentes nos conteúdos compartilhados pelo Hospital, com significativo número de 'curtidas' e 'compartilhamentos' (grifo nosso), diferente de outras instituições em que a interação com os públicos que acessam a essas plataformas, não é identificada.

No Hospital Universitário Walter Cantídio (UFCE), as plataformas estão em lugar privilegiado no Portal do Hospital, e se tratam de perfis oficiais da instituição. Diferente de outros hospitais analisados, estas possibilitam interações, especialmente quando o contato é iniciado pelos públicos no *Facebook*. Nas postagens realizadas, existe considerável número de 'curtidas' e 'compartilhamentos' (grifo nosso) e na página do Hospital os questionamentos realizados foram todos respondidos pelo

¹⁶ Informações atualizadas até agosto de 2014

perfil institucional, assinalando que a plataforma está sendo utilizada como espaço de diálogo e atendimento à comunidade. Já no *Twitter*, não se encontram interações recentes.

É importante destacar que no caso do Hospital Universitário Júlio Müller (UFMT) o Portal dá acesso às plataformas, porém não são perfis institucionais, mas sim, da Universidade denominados *Acontece na UFMT*. Os perfis trazem informações de todas as áreas da Universidade, o que não se configura, portanto, em um espaço de diálogo gerenciado pelo HU. Quando da análise, observamos que nas postagens recentes, o hospital não era mencionado.

De modo geral, o que percebemos é que os hospitais não utilizam o potencial dialógico e de relacionamento das mídias/redes sociais, em especial do *Twitter*. A utilização centra-se na emissão de informações, normalmente a replicação do que está no *site/portal* da Instituição, e são raras as vezes em que há algum tipo de interação com os seus 'seguidores'.

De acordo com Santaella e Lemos (2010: 55) "O Twitter [...] é um ambiente digital que possui uma dinâmica singular de interação social", ou seja, "[...] é uma mídiasocial particular que apresenta características únicas em relação a outras plataformas de rede social, como o Facebook e o Orkut" (Santaella & Lemos, 2010: 63). Ainda de acordo com as autoras, diferentemente das demais plataformas, o foco do *Twitter* está na qualidade e no tipo de conteúdo veiculado por um interagente específico, apresentando uma ecologia relacional completamente diversa das outras Redes Sociais na Internet/RSIs (Santaella & Lemos, 2010).

ALGUMAS OBSERVAÇÕES [IN] CONCLUSIVAS

As análises realizadas evidenciam que o 'uso' de diferentes plataformas virtuais pelos Hospitais Universitários caracteriza-se apenas como mais um 'canal' de informação e divulgação. De modo geral, nos três países analisados, predomina a postura informativa e pautada na emissão de informações, com raras ocorrências de interação e diálogo.

Entre os Hospitais Universitários Brasileiros, seis possuem mídias/redes sociais, mas apenas um as utilizam como espaço de diálogo com seus públicos. O mesmo ocorre entre os Hospitais Espanhóis, sendo que o único hospital que interage virtualmente, o faz a partir de uma plataforma própria, o *Wikihospital*, por meio do qual está em constante contato com a comunidade.

Realidades diferentes encontramos nos Hospitais Universitários Portugueses, com relação à presença no meio digital. Dos seis analisados, dois possuem perfis oficiais no ambiente digital. Os demais são encontrados neste ambiente, porém não se tratam de páginas institucionais, o que inviabiliza o acesso direto a partir de seus portais. Evidências diversas da ausência de diálogo, tais como: as respostas aos interlocutores virtuais se limitam a indicar canais *off-line* como os serviços de informações por telefone; reprodução de peças gráficas promocionais nos *posts* de *fan pages*; queixas, reclamações e comentários negativos sem comentário de resposta, esclarecimento ou pedido de desculpas.

No *Twitter*, são praticamente inexistentes as interações com os públicos que acessam a essa plataforma. Os conteúdos dos *tweets* e *retweets*, em sua maioria, possuem caráter informacional – divulgação de cursos, eventos institucionais, nascimento de bebês, lançamento de editais de bolsas e residências, resultados de pesquisas. Observamos que os perfis na referida plataforma divulgam com frequência *links* de notas que estão nos sites/portais dos Hospitais, evidenciando uma complementariedade dos 'canais' disponíveis na *web*. Os perfis no *Youtube* igualmente, não são atualizados com regularidade.

As organizações são organismos vivos, mutantes, em movimentos contínuos de construção/desconstrução, e em permanente relação com o meio no qual estão inseridas (Scroferneker, Amorim & Silva, 2011). À luz do pensamento complexo, entendemos que os Hospitais, enquanto organizações de [e para a] saúde se constituem e (des) revelam a materialidade desses movimentos, certezas/incertezas, probabilidades/improbabilidades no embate cotidiano para a preservação da vida.

Segundo Scroferneker, Amorim e Silva (2011) se o compartilhamento, o diálogo, a interatividade, a instantaneidade, a agilidade, a manutenção dos vínculos, são as palavras de ordem no ambiente dessas mídias/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. Concordamos com Baitello Jr (2005: 83) quando afirma que "O ambiente comunicacional [...] não é apenas o pano de fundo para uma troca de informações, mas uma atmosfera gerada pela disponibilidade dos seres (pessoas ou coisas), por sua intencionalidade de estabelecer vínculos".

Considerando tais argumentos, as análises sinalizam que os Hospitais Universitários no Brasil, Espanha e em Portugal no que se refere à utilização/apropriação das mídias/redes sociais como modalidades de 'ouvidorias' virtuais, ainda refletem um modelo pautado na cultura de informação, com o predomínio do que Primo (2011) denominou de interação reativa.

Reiteramos que a falta de clareza conceitual sobre ouvidoria e principalmente da 'ouvidoria' virtual, em sua modalidade de mídias/redes sociais, de certa forma, expõe o desconhecimento sobre a relevância que essas novas possibilidades de comunicação oferecem aos Hospitais Universitários, na construção/fortalecimento de vínculos mais afetivos, humanizados e humanizadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorim, L. (2013). Comunicação nas organizações: entre lugares e não lugares. In *Anais do XI Congresso Latinoamericano de Comunicação*. Montevideo: Alaic.
- Augé, M. (2012). *Não-lugares. Introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas: Papirus.
- Augé, M. (2010). *Não lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas: Papirus.
- Baitello, N. (2005). *A era da iconofagia: Ensaio de comunicação e cultura*. São Paulo: Hacker Editores.

- Kramer, G. G. & Faria, J. H. de (2007). Vínculos organizacionais. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>. Acesso em 26.08.2013.
- Marcondes Filho, C. (2008). *Para entender a comunicação: Contatos antecipados com a nova teoria*. São Paulo: Paulus.
- Morin, E. (2005). *O Método 5: humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E. (2006). *Um ponto no holograma: a história de Vidal, meu pai*. São Paulo: A Girafa.
- Neiva, R. C. S.; Bastos, F. O. S. & Lima, F. (2012). A perspectiva relacional das redes sociais. In I. Oliveira & M. Marchiori (org), *Redes sociais, comunicação e organizações* (pp. 185-199). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Primo, A. (2013). Interações mediadas e remediadas: controvérsias entre as utopias da cibercultura e a grande indústria midiática. In A. Primo (org) *Interações em rede*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Primo, A. (2011). *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição*. Porto Alegre: Sulina.
- Recuero, R. (2013). Atos de ameaça à face e à conversação em redes sociais na internet. In A. Primo (org) *Interações em rede*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Recuero, R. (2012). *A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Santaella, L. (2013). Intersubjetividade nas redes digitais: repercussões na educação. In A. Primo (org) *Interações em rede*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Santaella, L. & Lemos, R. (2010). *Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter*. São Paulo: Paulus.
- Santaella, L. (2004). *Navegar no ciberespaço: perfil cognitivo do leitor imersivo*. São Paulo: Paulus.
- Santaella, L. (2007). *Linguagens líquidas na era da mobilidade*. São Paulo: Paulus.
- Scroferneker, C. M.; Amorim, L. R.; Sarmiento, G. & Escobar, R. (2013). As 'Novas' possibilidades de (in) comunicação virtual dos Hospitais Universitários Brasileiros: as mídias sociais. In A. L. Novelli; C. P. de Moura & J. J. A. Curvello (Org), *Teorias e métodos de pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: entre a tradição e a inovação*. Disponível em <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf>.
- Scroferneker, C. M. A.; Souza, L. L. & Fontoura, F. B. (2012). Entre o Discurso e a Prática: as ouvidorias virtuais dos Hospitais Universitários Brasileiros. In *Anais do XI Congresso Latinoamericano de Comunicação*. Montevideo: Alaic. Disponível em http://alaic2012.comunicacion.edu.uy/sites/default/files/texto_alaic_20121_cleusa.pdf. Acesso em 26.08.2013.
- Scroferneker, C. M. A.; Amorim, L. R. de & Silva, D. W. de (2011). Redes sociais: 'novas' modalidades de 'ouvidorias' virtuais. In *Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. São Paulo: Intercom. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2149-1.pdf>. Acesso em 26.08.2013.
- Scroferneker, C. M. A. (2010). (RE) Visitando as 'ouvidorias' virtuais em Instituições de Ensino Superior. In *Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. São Paulo: Intercom. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-2957-1.pdf>. Acesso em 26.08.2013

- Scroferneker, C. M. A. (2010). As 'Ouvidorias' virtuais em Instituições de Ensino Superior. *Revista Organicom. Ouvidoria e Comunicação. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 12.
- Scroferneker, C. M. A. (2008). As ouvidorias virtuais em Instituições de Ensino Superior. Intercom. Natal, RN. In *Anais do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. São Paulo: Intercom. Disponível em www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/. Acesso em 26.08.2013.
- Scroferneker, C. M. A. (2007). A interatividade (im)possível: as Relações Públicas e a gestão dos blogs organizacionais. In *Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. São Paulo: Intercom. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1055-1.pdf>. Acesso em 26.08.2013.
- Silva, D. W. (2012). *As Mídias Sociais no contexto da comunicação digital nas Universidades Brasileiras*. Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Wolton, D. (2007). *Internet, e depois? Uma teoria crítica das novas mídias*. Porto Alegre: Sulina.

A articulação de *mass media* e *social media*: explorando os movimentos cívicos em Portugal

PATRÍCIA DIAS

patriciadiassoares@gmail.com
Universidade Católica Portuguesa

Resumo

Cada vez que um novo meio de comunicação é introduzido e atinge uma relativa generalização cria novos equilíbrios e articulações entre os existentes, reconfigurando todo o panorama mediático e comunicacional (Bolter & Grusin, 2000; Jenkins, 2006). A sociedade contemporânea é marcada pela convivência, articulação e convergência de dois tipos de meios de comunicação com características e lógicas completamente diferentes – os *mass media* e os *social media* – que conduzem a um novo tipo de comunicação, a auto-comunicação de massas (Castells, 2009).

No âmbito das relações públicas, diversos autores reconhecem uma transição de teorias e modelos comunicacionais assimétricos, nos quais as organizações divulgam informação e exercem forte controlo sobre as mensagens, para modelos mais simétricos de conversação e diálogo que estão a emergir como consequência da utilização dos *social media* como canal e ferramenta para as relações públicas (Kunsch, 2003; Solis & Breakenridge, 2009; Scott, 2010; Macnamara & Zerfass, 2012). Embora a maior parte dos autores saliente a perda de controlo por parte das organizações, outros exploram a criação de novos equilíbrios de poder que nem sempre são simétricos ou igualitários (Edwards & Hodges, 2001; Coombs & Holladay, 2012; Dutta, Ban & Pal, 2012).

A nossa comunicação explora os movimentos cívicos como exemplo de novas articulações entre *mass media* e *social media* e de emergência de novos equilíbrios de poder entre as agendas pública, mediática e política (McCombs & Shaw). Seguindo uma metodologia qualitativa, a nossa comunicação explora empiricamente as recentes manifestações cívicas contra a austeridade que ocorreram em Portugal “Geração à Rasca” (março de 2011) e “Que se lixe a Troika!” (setembro de 2012), discutindo a articulação de *mass media* e *social media* por cidadãos e profissionais, bem como o seu papel na divulgação, mobilização e impacto social destes movimentos.

Palavras-Chave: Relações Públicas; *social media*; *mass media*; movimentos cívicos; comunicação

INTRODUÇÃO

“De boca em boca, nas redes sociais, ouvem-se verdades que não vêm nos jornais.”
Boss A.C., Sexta-feira (emprego bom já) (2011)

As Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) têm tido um desenvolvimento e uma velocidade de penetração na sociedade sem precedentes na história. A utilização generalizada, frequente e intensa de tecnologias como o computador, o telemóvel (ou melhor, dispositivos móveis) e a internet estão associados a diversas transformações em todas as esferas sociais, fundamentando o argumento de Castells (2005 [1996]) de que estamos perante uma mudança paradigmática de modelo social, passando a viver numa sociedade em rede.

Dados de outubro de 2011 atestam que a taxa de penetração da internet em Portugal cresceu dez vezes em quinze anos (Marktest, 2011). Segundo estatísticas mais recentes, a taxa de penetração da internet em Portugal atinge 61% dos lares (Marktest, 2012). A utilização de banda larga móvel atingia 3,4% da população portuguesa no terceiro trimestre de 2012, tendo registado um aumento de 17,5% relativamente ao anterior (ANACOM, 2012), a par de um aumento de utilizadores de *smartphones* de 4,8% (Marktest, 2012).

As redes sociais têm-se destacado, na fase de profunda crise económica e social que o país atravessa, como *locus* de debate de questões da atualidade, mobilização e contestação social. Estatísticas de 2011 registam apenas 35,8% dos cibernautas portugueses como utilizadores de redes sociais, entre os quais 95% tinha conta no *Facebook*, que emerge portanto como a rede social mais expressiva (Marktest, 2011). Os *social media*, pela sua natureza horizontal e colaborativa, facilitam a comunicação e a interatividade, promovem a sociabilidade e a partilha, e possibilitam a divulgação de conteúdos e opiniões para uma audiência alargada. Ao mesmo tempo que proporcionam um agendamento colaborativo dos temas de atualidade que surge como alternativo ao proposto pelos *mass media*, também se verifica uma articulação entre ambos, que são usados em complementaridade por políticos, jornalistas e líderes de opinião. Os movimentos cívicos têm recorrido aos *social media* não só como ferramenta para divulgação das suas causas e mobilização para as mesmas, mas também como forma de chamar a atenção dos *mass media*, colocando as suas causas na agenda.

Esta comunicação explora a articulação entre *mass media* e *social media* explorando os movimentos cívicos contra a austeridade “Geração à Rasca” (março de 2011) e “Que se lixe a Troika!” (setembro de 2012) como casos de estudo.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico desta comunicação articula contributos da teoria dos media, da teoria organizacional e da sociologia para explorar a articulação de mass media e social media na criação, difusão, cobertura mediática e impacto social de movimentos cívicos, estudando em particular as manifestações portuguesas contra a austeridade “Geração à Rasca” (março de 2011) e “Que se lixe a Troika!” (setembro de 2012). Estes movimentos são abordados como casos de estudo, explorados a partir de um enquadramento teórico que conjuga, no âmbito da teoria dos media, os conceitos de remediação de Bolter e Grusin (2001) e de auto-comunicação de massas de Castells (2009), no âmbito da teoria organizacional, contributos de vários autores que advogam uma mudança paradigmática de modelos assimétricos para modelos simétricos na comunicação organizacional, em particular nas relações públicas (e.g. Kunsh, 2001; Cornelissen, 2011; Breakenridge, 2012), e ainda, a abordagem sociológica de Castells (2012) sobre o impacto social dos movimentos cívicos potenciados pelos *social media*.

MASS MEDIA E SOCIAL MEDIA: DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS E ARTICULAÇÃO

São vários os conceitos avançados para descrever as tecnologias de comunicação digitais que atualmente integram as nossas práticas quotidianas, como por exemplo Web 2.0, novos media e *social media*. Cada um destes conceitos enfatiza diferentes características e está associado a um contexto temporal, geográfico e cultural concreto, bem como a tecnologias específicas. Contudo, os elementos comuns entre todos são a transição do analógico para o digital e a alteração de uma lógica de emissão massificada para uma lógica de diálogo personalizado.

A designação *social media* enfatiza a promoção da sociabilidade como a principal característica dos meios de comunicação a que se aplica. Na sua aceção mais restrita, é entendida como sinónimo de redes sociais, aplicações cuja finalidade é promover a comunicação, a sociabilidade e o *networking* (estabelecimento de ligações e relações, criação de redes) através da facilitação da criação, manutenção e eventual intensificação das relações interpessoais e sociais. Num sentido mais lato, alguns autores descrevem também como *social media* aplicações cujos conteúdos são produzidos pelos próprios utilizadores (e.g. blogues, *wikis*, *YouTube*, *social bookmarking*), salientando o contraste entre a estrutura horizontal e colaborativa deste tipo de meios de comunicação e os meios de comunicação de massas, também chamados media tradicionais ou velhos media (*old media*) (e.g. imprensa, rádio, televisão), cujos conteúdos são maioritariamente determinados pelos produtores e transmitidos ao mesmo tempo para uma audiência relativamente passiva. Postman (2011) define *social media* focando tanto a sociabilidade como a criação e difusão de conteúdos:

What is social media? It is the involvement of the end user in the creation of online content, and the ease and variety of ways in which that user can create content, comment on it, add to it and share it, and create relationships with others who are doing the same (Postman, 2011).

Kaplan e Haenlein (2010) sugerem outra definição que entende a Web 2.0 como a infra-estrutura tecnológica que suporta e possibilita a existência de aplicações colaborativas que promovem a sociabilidade e a partilha de conteúdos:

[...] Social media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User-generated content (Kaplan & Haenlein, 2010: 61).

A proliferação e crescente utilização dos *social media* é descrita por Li e Bernoff (2008) através do conceito de *groundswell* (avolumar, expandir, intensificar), que se refere à crescente utilização de ferramentas digitais de comunicação *peer-to-peer* por parte dos utilizadores para obterem o que necessitam a partir de outros utilizadores, colaborativamente. Este é, portanto, um fenómeno social generalizado, com impacto em todas as dimensões da sociedade, e que consiste na expansão, intensificação ou avolumar da comunicação entre pessoas e entre pessoas e organizações para um plano virtual, no qual os utilizadores são mais activos e participativos.

Levinson (2009) critica a designação social media argumentando que esta nada acrescenta sobre a natureza deste novo tipo de meio de comunicação, uma vez que todos os meios de comunicação são por natureza sociais e promovem, em maior ou menor grau, a sociabilidade. Contudo, a sua preferência pela designação de novos media é também alvo de críticas ao propor que existem atualmente meios de comunicação tão recentes e de natureza tão distinta das primeiras tecnologias digitais (o autor cita como exemplo o email e o *Twitter*) que descreve como novos media, terminologia também pouco prática e significativa.

Manovich (2002), Livingstone (2002) e Flew (2008) concordam que é o formato digital que distingue os *social media* dos *mass media*. Contudo, os autores referem também a articulação e convergência de ambos os tipos de meios de comunicação, referindo a presença online de jornais e de canais de televisão, por exemplo. Os autores concordam que as características dos meios de comunicação digitais provocam alterações tanto no formato como nos conteúdos dos meios de comunicação de massas que com eles se articulam. Também o conceito de remediação de Bolter e Grusin (2001) reforça este argumento. Contudo, Livingstone (2002) sugere que o estudo dos social media se deve focar mais na sua utilização e no seu impacto social do que nas suas características tecnológicas:

Many apparently novel traits of new media have been described, including hyper-reality, virtuality, anonymity, interactivity and so on. However, we believe that new media can be characterized more usefully in terms of, first, the particular ways that they are both the instrument and the product of social shaping, and second, their particular social consequences.[...] new media technologies both shape and are shaped by, their social, economic and cultural contexts (Livingstone, 2002: 7-8).

Para Jenkins (2006), a convergência de meios de comunicação também vai além da dimensão tecnológica, sendo portanto uma convergência cultural cujo motor são os utilizadores, e não as características tecnológicas.

By convergence, I mean the flow of content across multiple media platforms, the cooperation between multiple media industries, and the migratory behavior of media audiences who would go almost anywhere in search of the kinds of entertainment experiences they wanted. Convergence is a word that manages to describe technological, industrial, cultural, and social changes [...] I will argue here against the idea that convergence should be understood primarily as a technological process bringing together multiple media functions within the same devices. Instead, convergence represents a cultural shift, as consumers are encouraged to seek out new information and make connections among dispersed media content (Jenkins, 2006: 2-3).

Alterações no papel dos receptores dos meios de comunicação, ou das audiências/consumidores, são identificadas por Toffler (1980) na década de 80 do século passado. O autor propôs o conceito de “prosumidor” (*prosumer*), combinando os vocábulos produtor e consumidor, precisamente para aludir ao fato de os consumidores dos meios de comunicação passarem, com as tecnologias digitais, a serem também capazes de produzir e difundir conteúdos. Este termo tem sido adotado por autores

como Castells (2004) e Tapscott (2008). Em alternativa, Bruns (2008) sugere “produtor” (*producer*): “[...] users of news websites who engage with such sites interchangeably in consumptive and productive modes (and often in both at virtually the same time)” (Bruns, 2005: 23).

Mas mais importante do que distinguir *mass media* e *social media* é compreender como estes meios de comunicação de natureza distinta coexistem e se articulam. Cardoso (2006) demonstra na sua aplicação do conceito de sociedade em rede de Castells (2005 [1996]) ao estudo dos media no contexto português, que os utilizadores tendem a articular diferentes meios de comunicação, *mass media* e *social media*, em vez de optarem por uns em detrimento de outros. O autor explica que a digitalização torna a comunicação sintética, tanto na sua dimensão tecnológica (reduz diferentes tipos de sinais ao código binário) como no conteúdo (há uma tendência para redução e simplificação das mensagens em formato digital – e.g. SMS, IM, *microblogging*). Seguidamente, observa que os utilizadores articulam os diferentes meios de comunicação – digitais e de massa – em função dos seus objetivos, necessidades e preferências. Com base nestes dois argumentos, propõe que estamos perante a emergência de um novo modelo comunicacional que apelida de comunicação sintética em rede:

O modelo comunicacional gerado nas sociedades informacionais, onde o modelo de organização social prevaiente é o da rede, é o da comunicação sintética em rede, um modelo comunicacional que não substitui os anteriores modelos, antes os articula, produzindo novas formas de comunicação [...] (Cardoso, 2006: 212).

Castells (2009) também propõe que a articulação entre *mass media* e *social media* conduz a um novo tipo de comunicação, a auto-comunicação de massas. O autor observa que a internet possibilita que dois tipos de comunicação distintos – a interpessoal e a de massas – ocorram em simultâneo e se misturem, dando origem a um novo tipo de comunicação:

I call this historically new form of communication *mass self-communication*. It is mass communication because it can potentially reach a global audience [...]. At the same time, it is self-communication because the production of the message is self-generated, the definition of the potential receiver(s) is self-directed, and the retrieval of specific messages or content from the World Wide Web and electronic communication networks is self-selected. The three forms of communication (interpersonal, mass communication and mass self-communication) coexist, interact, and complement each other rather than substituting one another. What is historically novel, with considerable consequences for social organization and cultural change, is the articulation of all forms of communication into a composite, interactive, digital hypertext that includes, mixes, and recombines *in their diversity* the whole range of cultural expressions conveyed by human interaction. (Castells, 2009: 55 [itálico no original]).

Esta comunicação explora precisamente a articulação de *mass media* e *social media* no caso da organização e difusão de movimentos cívicos, bem como na sua cobertura mediática e rescaldo.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS 2.0: COMO OS SOCIAL MEDIA ESTÃO A MUDAR AS RELAÇÕES PÚBLICAS

As redes sociais, que inicialmente eram um espaço de sociabilidade no âmbito de relações pessoais, contam cada vez mais com a presença de organizações e as interações profissionais e comerciais são cada vez mais frequentes.

A par de teorias sociológicas mais abrangentes, que relacionam as tecnologias digitais com mudanças sociais – como a teoria da sociedade em rede de Castells (2005) – vários autores no âmbito das relações públicas têm argumentado que a crescente utilização dos *social media* como ferramenta de comunicação por parte das empresas está associada a uma mudança paradigmática na comunicação organizacional, que passa da tradicional lógica assimétrica teorizada por Grunig e Hunt (1984) para uma lógica simétrica (Kunsch, 2003; Solis & Breakenridge, 2009; Scott, 2010; Macnamara & Zerfass, 2012).

Duas abordagens diferentes ao impacto dos *social media* nas relações públicas têm sido propostas: por um lado, os *social media* são considerados novas ferramentas ao dispor dos profissionais de RP, que pelas suas características tecnológicas concretas, alteram as práticas profissionais; por outro lado, os *social media* têm sido conceptualizados como uma característica contextual da sociedade contemporânea associada a alterações profundas na comunicação organizacional e nas próprias organizações.

No âmbito da primeira perspectiva, a literatura sobre como comunicar através de cada *social media* específico é abundante, com destaque para o *Facebook* (Levy, 2010; CIPR, 2012), o *Twitter* (Israel, 2009; Micek, Micek & Whitlock, 2009) e o *YouTube* (Evans, 2010; Scott, 2010). Alterações nas práticas do profissional de RP associadas às exigências dos *social media* são identificadas, como por exemplo alterações na estrutura e no estilo dos comunicados de imprensa, a obrigatoriedade de disponibilidade permanente e rapidez na resposta, e ainda competências de edição e publicação digital como fundamentais (Bratton & Evans, 2008; Hay, 2009; Brogan, 2010; Halligan & Shah, 2010; Wilcox & Cameron, 2010).

No âmbito da segunda perspetiva, as principais consequências associadas aos *social media* como elemento contextual da sociedade contemporânea são a complexificação das organizações e do seu contexto (Davis, 2009; Cornelissen, 2011) e o esbatimento das fronteiras entre as organizações e o seu exterior (Miller, 2009; Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2011). Davis (2009) sublinha que o aumento do volume e da velocidade de informação em circulação resulta num esforço muito maior por parte das organizações para conseguirem chamar a atenção dos seus públicos num contexto sobrecarregado de estímulos. O empoderamento possibilitado pelos *social media*, que permitem que os consumidores se tornem “produtores” (Castells, 2005; Tapscott & Williams, 2006) ou “produtizadores” (Bruns, 2008) capazes de auto-comunicar em massa os seus próprios conteúdos (Castells, 2009) representa uma considerável perda de controlo das organizações sobre as mensagens, o que é apontado como o principal desafio colocado pelos social media à comunicação organizacional por diversos autores (e.g. Postman, 2008; Qualman,

2009; Scott, 2010). É a partir desta observação que vários autores advogam a transição de modelos comunicacionais assimétricos para simétricos na comunicação organizacional (e.g. Kunsch, 2003; Solis & Breakenridge, 2009; Scott, 2010; Macnamara & Zerfass, 2012). Embora muitas organizações ainda recorram a práticas comunicacionais assimétricas e não considerem o *feedback* dos públicos a que se dirigem, esta atuação não é adequada às necessidades, exigências e preferências desses públicos. Por exemplo, os consumidores confiam mais nas recomendações que lhes chegam das suas relações pessoais do que nas mensagens das organizações (Qualman, 2009). Os jornalistas também consideram que a maior parte dos comunicados de imprensa que lhes chegam são demasiado longos, irrelevantes, e revelam muito pouca consideração pelas suas necessidades e preferências (Rossi & Azevedo, 2008). Assim, alguns autores argumentam que as mudanças necessárias nas relações públicas para dar resposta às necessidades, exigências e preferências dos seus públicos vão além das rotinas profissionais, sendo necessária uma mudança de mentalidade que passe a favorecer a comunicação horizontal e participativa (Breakenridge, 2012; Theaker & Yaxley, 2012). Contudo, Edwards e Hodges (2011) chamam a atenção para a perpetuação do controlo por parte das organizações, que enquanto entram em diálogo com os seus públicos numa relação aparentemente mais horizontal, recolhem informação sem precedentes através dos *social media*. Autores com uma perspetiva mais crítica também apontam os *social media* como elementos que reconfiguram os equilíbrios de poder entre as organizações e os seus públicos, mas que não condizem necessariamente a uma distribuição equilibrada ou simétrica desse mesmo poder (Coombs & Holladay, 2012; Dutta, Ban & Pal, 2012).

Cornelissen (2011) sugere que o esbatimento das fronteiras entre a organização e o seu exterior é igualado por uma aproximação entre diferentes tipos de comunicação organizacional, como o marketing, as relações públicas e a comunicação interna. Miller (2009) também argumenta que a estratégia de comunicação organizacional deve ser repensada, e assente na integração e coerência entre todos os tipos e canais de comunicação. O desafio de obter atenção num ambiente sobrecarregado de informação e estímulos exige coerência e consistência na comunicação organizacional, que passa a ter de articular *mass media* e *social media*, mas que pretende uma imagem e reputação consolidadas. Cheney *et al.* (2011) propõe o conceito de comunicação integrada:

[...] “integrated communication” is the notion that organizations, in order to establish their presence and legitimacy in the marketplace, must communicate *consistently* across different audiences and different media. By coordinating and aligning all messages from the organization (including visions, strategies, and identity themes), organizations pursuing integrated communication hope to create a unified impression of what the organization is and what it stands for. (Cheney *et al.*, 2011: 126).

Kunsch (2003) propõe a necessidade de desenvolver um novo mix de comunicação que incorpore de forma integrada novas práticas e ferramentas de comunicação. A autora destaca o papel das relações públicas na comunicação organizacional

argumentando que esta deve ser estrategicamente integrada e interactiva mas centrada nas relações públicas para promover benefícios mútuos para a organização, os seus diferentes públicos e a sociedade em geral. Breakenridge (2008) propõe o conceito de RP 2.0, que embora aparentemente se foque nas características tecnológicas dos social media, é apresentado como uma mudança paradigmática na mentalidade do profissional de comunicação e relações públicas que vai além das rotinas. Esta mudança assenta precisamente na transição de uma lógica comunicacional assimétrica para uma mais simétrica, que passa da divulgação para a conversa.

Estas conceptualizações teóricas são importantes na medida em que enquadram a análise da articulação entre *mass media*, que seguem uma lógica de comunicação assimétrica, e *social media*, com uma estrutura comunicacional mais simétrica. Também o conceito de relações públicas é pertinente para enquadrar a atividade dos ativistas sociais que usam os social media para divulgar as suas causas, para obter notoriedade e para mobilizar, tentando agendar as suas causas através da cobertura dos *mass media*.

OS MOVIMENTOS CÍVICOS COMO LOCUS DA ARTICULAÇÃO ENTRE MASS MEDIA E SOCIAL MEDIA

No início do século XX, o conceito de movimentos sociais considerava somente a organização e a ação dos trabalhadores reunidos em sindicatos. Com a progressiva delimitação desse campo de estudo pelas Ciências Sociais, principalmente a partir da década de 60, as definições, embora ainda permanecessem imprecisas (Goss e Prudêncio, 2004), assumiram um carácter teórico, principalmente na obra de Alain Touraine (1998), onde os movimentos sociais seriam o próprio objeto da Sociologia. Apesar do desenvolvimento que o conceito teve nos últimos anos, não há consenso ainda hoje entre os pesquisadores sobre seu significado (Goss e Prudêncio, 2004). Alberto Melucci (1999) considera os movimentos sociais reducionistas e emprega preferencialmente ações coletivas. Sobre as teorias dos movimentos sociais, Maria da Glória Gohn (1997) define a conceptualização que caracteriza os movimentos sociais como ações sociopolíticas construídas por atores coletivos de diferentes classes sociais, numa conjuntura específica de relações de força na sociedade civil. Para Gohn, as ações desenvolvem um processo de criação de identidades em espaços coletivos não institucionalizados, gerando transformações na sociedade.

Diante de uma nova geração de conflitos sociais e culturais, caracterizados pela luta sobre as finalidades da produção cultural, educacional, de saúde, do meio ambiente e de informação de massa, Touraine (1998) define o chamar ao sujeito como uma resistência a uma forma de dominação social contra a qual se invocam valores, orientações gerais da sociedade. Nesse sentido os movimentos sociais contemporâneos não estão ao serviço de nenhum modelo de sociedade perfeita, mas lutam pela democratização das relações sociais (Goss & Prudêncio, 2004).

Na atual sociedade, a resistência ao poder verifica-se na defesa do sujeito:

[...] As novas contestações não visam criar um novo tipo de sociedade, mas “mudar a vida”, defender os direitos do homem, assim como o direito à vida para

os que estão ameaçados pela fome e pelo extermínio, e também o direito à livre expressão ou à livre escolha de um estilo e de uma história de vida pessoais (Touraine, 1998: 262).

Nesse sentido, Ilse Scherer-Warren (2003) demonstra analisar a ação coletiva na perspectiva das redes sociais, as quais, entre outras coisas, desempenham um papel estratégico de demónio de coletivos e são as formas mais expressivas das articulações políticas contemporâneas, como os fóruns sociais mundiais ou as grandes marchas “antiglobalização”, “anticrise” e pela paz.

Ainda é necessário apresentar as categorias “coletivos em rede” e “redes de movimentos” (Goss & Prudêncio, 2004). Segundo Goss e Prudêncio (2004), a primeira refere-se a conexões em primeira instância comunicacional de vários atores ou organizações através da Internet, principalmente, para difundir informações, procurar apoio ou estabelecer estratégias de ação conjunta. Esses coletivos são visualizados na pesquisa através dos *sites* que os atores sociais dispõem na internet. A segunda são redes sociais complexas que extrapolam as organizações e que conectam, simbolicamente, sujeitos sociais e atores coletivos. Assim, os coletivos em rede são formas instrumentalizadas das redes de movimentos e, embora não definam por si mesmas um movimento social, são partes constitutivas dos movimentos sociais na sociedade da informação (Castells, 2005).

Essa diferenciação é necessária na medida em que amplia a definição de movimentos sociais de Touraine, pela qual uma ação coletiva de tipo societal é entendida como portadora de uma identidade, de um adversário e de um projeto. As redes articulam atores e movimentos sociais e culturais. Na sociedade da informação, as redes teriam a capacidade de difusão das informações de forma mais ampla e rápida, conectando as iniciativas locais com as globais e vice-versa. Pode-se acrescentar que as redes conectam o que Touraine diferenciou como movimentos culturais e históricos (Scherer-Warren, 2003).

A atual sociedade da informação foi assaltada por uma crise económica. A primeira crise financeira internacional do século XXI surgiu em Setembro de 2007, despoletada pela falência do banco *Lehman Brothers*. Na Europa, as alterações tiveram impacto na designada crise da dívida pública que começou a desenhar-se em 2009. O pedido de ajuda externa solicitado pela Grécia (Maio de 2010), pela Irlanda (Novembro de 2010) e por Portugal (Abril de 2011), sem a capacidade de cumprir os compromissos financeiros, consolida a Crise da Zona Euro. Esta crise, que é acompanhado pela pressão das agências americanas de *rating* (*Moody's*, *Standard & Poor's* e *Fitch*) que baixaram sucessivamente os níveis de creditação dos Estados e das empresas destes países, também da Bélgica, Espanha, Itália e França, com base na especulação sobre possíveis incumprimentos, leva à implementação de medidas de “austeridade”. A implementação destas medidas, coordenadas por representantes do Banco Mundial, FMI e Banco Central Europeu, vem desencadear, em todos os países, sobretudo nos mais vulneráveis (Grécia, Irlanda e Portugal), contrações súbitas do PIB (superiores a 3%), aumento exponencial do desemprego (acima

dos 15%), despedimentos em massa no setor público e no privado, rebaixamento dos salários e benefícios sociais, aumento dos impostos diretos e indiretos com consequências na economia. Esta “crise económica” é diferente das anteriores por estarmos no ambiente globalizado, utilizando as redes tecnológicas para fazer uma conexão muito mais estreita do que em crises anteriores (Castells, 2011). Os modelos de austeridade criaram uma raiva (Castells, 2011) coletiva que se transformou em indignação, aquilo que ficou conhecido como “Movimento dos Indignados”:

O que foi designado como ‘Movimento dos Indignados’ em Espanha, é um movimento muito altruísta, não violento, ativista, que segue uma filosofia de não-violência, que tenta reconstruir as instituições da sociedade pela junção das pessoas, tanto em redes sociais na internet como nas praças do país. E isto ocorreu durante quase dois meses e transformou por completo a consciência social da paisagem política em Espanha. Cerca de 84% das pessoas em Espanha apoiam este movimento (Castells, 2011: 14).

Manuel Castells (2011) acredita que desde que temos a internet, as pessoas estão em debate constante, podem ir mais além, em rede, com informações constantes, ideias, propostas e estar no espaço público. Utilizar as novas tecnologias para enviar mensagens (SMS, *Facebook*, “*twittar*”) para amigos que também enviam mensagens pelo *Twitter*. Depois a adesão dos Sindicatos proporciona o ampliar de um movimento (Castells, 2011). Pela primeira vez temos ferramentas que nos ajudam a construir alternativas. Ferramentas designadas como redes sociais (Cardoso, 2011). A questão fundamental é que este novo espaço público, o espaço entre a rede – entre o espaço digital – e o espaço urbano, é ser um espaço de comunicação autónoma (Castells, 2012).

[...] temos ferramentas que nos permitem reagir em termos dos movimentos globais. Desde há muito que falamos das redes financeiras globais, das redes comerciais, das redes de informação e agora temos connosco as redes sociais... temos ferramentas muito flexíveis e adaptáveis no quadro da internet e da sociabilidade... Nos países em que se sente a crise de maneira mais acentuada, provavelmente usa-se estas ferramentas de forma a expressar-se, organizar protestos, tentar mudar algo (Cardoso, 2011: 55).

A cobertura mediática – dos meios tradicionais – de ações como o “Movimento dos Indignados” impulsiona o conhecimento de um maior número de recetores e para a obtenção de apoio ou rejeição dos movimentos. Jornalistas são chamados aos movimentos – como profissionais e militantes – por meio dos *social media*. Castells (2011) acredita que o conhecimento flui se os media cumprirem o seu papel.

Os recetores tendem, então, a procurar canais alternativos de comunicação, usando aparelhos de comunicação interpessoal num processo de comunicação de massas, tendo em vista o estabelecimento de uma alternativa à difusão da comunicação das estações de televisão e rádio (Cardoso, 2009). As pessoas vêem televisão e lêem jornais, mas ao mesmo tempo comunicam entre si e perguntam o que é dito, se é ou não verdadeiro, cruzando com informações que conseguem obter na internet, através de jornais nacionais ou estrangeiros e canais de televisão por satélite (Eco, 2004; Cardoso, 2006). O desenvolvimento tecnológico e a apropriação dos media

obrigam a existir ao mesmo tempo a comunicação de massas, as redes sociais e os media que combinam os dois. A característica primordial que perpassa toda a esfera de comunicação é a da ligação em rede (Cardoso, 2009). O novo modelo de comunicação em rede é um sistema de media onde a interatividade forma o seu modelo organizacional. Modelo centrado na baixa interatividade, onde a televisão é fator determinante, e outro onde o centro é a internet – com alta interatividade.

A capacidade de auto-comunicarmos em massa (Castells, 2009) e passarmos de uma comunicação de massas para uma comunicação em rede (Cardoso, 2009) faz dos movimentos sociais um exemplo da articulação entre *mass media* e *social media*.

Para mais, as partilhas de informação são necessidades humanas antes mesmo da criação de movimentos sociais:

Human create meaning by interaction with their natural and social environment, by networking their neural networks with the networks of nature and with social networks. Communication is the process of sharing meaning through the exchange of information. For society at large, the key source of the social production of meaning is the process of socialized communication. Socialized communication exists in the public realm beyond interpersonal communication. The ongoing transformation of communication technology in the digital age extends the reach of communication medium to all the social life domains in the network the same team That the global and local, generic and customized in an everchanging pattern (Castells, 2012: 6).

Movimentos sociais, ao longo da história, são produtores de novos valores e objetivos em torno do qual as instituições da sociedade são transformadas para representar esses valores através da criação de novas normas para a organização da vida social (Castells, 2012). Os meios de comunicação em rede são preponderantes para o alcance dos objetivos dos movimentos sociais.

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

MÉTODOS

Esta comunicação apresenta resultados de um trabalho empírico que visou explorar a forma como *mass media* e *social media* foram articulados quer pelos cidadãos quer pelos profissionais da comunicação no âmbito das recentes manifestações cívicas contra a austeridade em Portugal de maior expressão, os movimentos “Geração à Rasca” (que culminou com uma manifestação em março de 2011) e “Que se lixe a Troika!” (que culminou com uma manifestação em Setembro de 2012).

Tendo em conta o enquadramento teórico que apresentámos como relevante para a compreensão da organização, expressão e impacto social destes movimentos cívicos, que assenta numa articulação com conceito de auto-comunicação de massas de Castells (2009) com o argumento da comunicação organizacional de que estamos a viver uma fase de transição de modelos comunicacionais assimétricos para modelos simétricos (e.g. Kunsh, 2003; Cornelissen, 2009; Davis, 2011; Breankenridge,

2012), optámos por uma abordagem empírica de natureza qualitativa e interpretativista (Maxwell, 2005).

Optámos por aplicar dois métodos diferentes: a) a descrição etnográfica dos principais acontecimentos associados a cada um dos movimentos, apoiada na análise documental de notícias dos *mass media* e de conteúdos dos *social media* bem como na vivência e experiência dos próprios movimentos enquanto cidadãos por parte dos investigadores; e b) entrevistas em profundidade a agentes relevantes, nomeadamente cidadãos envolvidos na organização e divulgação dos movimentos e jornalistas envolvidos na cobertura dos movimentos (Berg, 2005).

RESULTADOS

DESCRIÇÃO DOS MOVIMENTOS SOCIAIS EM ESTUDO

Esta seção descreve os dois movimentos sociais em estudo, o “Geração à Rasca” e “Que se lixe a Troika!”, articulando a análise documental de duas fontes distintas – a) notícias dos *mass media* em circulação nas semanas anterior e seguinte às manifestações que marcaram o culminar de ambos os movimentos; e b) conteúdos dos *social media* sobre os movimentos (e.g. *site*, página de *Facebook* oficial, *posts* e *tweets*) – com a observação participante em ambos os movimentos por parte dos autores.

Relativamente ao movimento “Geração à Rasca”, as principais fontes documentais consideradas foram o manifesto inicial do movimento¹, o *site* oficial do movimento², e a página de *Facebook* oficial do movimento³.

O movimento “Geração à Rasca”, antes de tomar as ruas, iniciou as suas manifestações nas redes sociais. O movimento pode ser fixado mediaticamente (Cardoso, 2011) em torno do concerto do grupo Deolinda, que executou a música chamada “Que Parva que Eu Sou”, que conta a história de uma geração de pessoas jovens com grandes expectativas, mas sem os meios reais para as concretizar. As redes sociais possibilitaram a disseminação da música. De seguida, os jovens João, Paula e Alexandre criaram no *Facebook* o primeiro ato: Protesto da Geração à Rasca.

[...] “Tinha que ser rápido, para apanhar a onda dos Deolinda – percebeu-se que as pessoas estavam com fome de algo que lhes desse voz.”, explica Alexandre. Mas tinha que haver o tempo suficiente para a ideia crescer. “E não podia ser no fim-de-semana do Carnaval.” Ficou 12 de Março, portanto, para a Avenida da Liberdade, em Lisboa, e para a Praça da Batalha, no Porto (Cunha, 2011).

As manifestações da “Geração à Rasca” que se aconteceram em várias cidades portuguesas no dia 12 de Março de 2011 foram descritas no *Facebook* e divulgadas pela televisão com ampla cobertura jornalística. Estes protestos começaram por um

¹ Manifesto inicial do movimento “Geração à Rasca”: <http://geracaoenrascada.wordpress.com/manifesto/>.

² Site oficial do movimento “Geração à Rasca” ou M12M: <http://www.movimento12m.org/>.

³ Página oficial de *Facebook* do movimento “Geração à Rasca”: <https://www.facebook.com/movimento12m?fref=ts> (7.995 likes).

movimento que afirma ser apertidário, laico e pacífico. O movimento tinha como objectivo pressionar o governo a lutar contra o desemprego, melhorar as condições de trabalho e assegurar a valorização global das qualificações académicas (Cardoso; Jacobetty, 2012). “A memória das sublevações no Norte de África e no Médio Oriente, que tinha mostrado como é que as redes sobrepostas mudavam a inter-relação entre os *media* noticiosos tradicionais e os novos *media* sociais, ainda estava fresca”. (Cardoso & Jacobetty, 2012: 223).

Os jornais e as televisões acompanham o fenómeno. Em menos de três semanas, milhares fizeram saber que pretendem aderir ao Protesto da Geração à Rasca. Estas pessoas são os indivíduos em rede (Cardoso, 2011). *Offline*, o movimento “Geração à Rasca” levou 300 mil manifestantes à Avenida da Liberdade (Cavaleiro *et al.*, 2011).

Em Lisboa e no Porto, uma grande multidão ocupou o centro das cidades. Milhares de manifestantes pelo país trouxeram cartazes como os seus próprios *slogans*. Uma característica que marcou o protesto foi a grande diversidade social presente, diversidade não apenas nos contextos sociais e políticos dos manifestantes, mas também dos seus alvos: muitos políticos, gestores públicos, por um lado e capitalistas industriais e financeiros por outro (Cardoso & Jacobetty, 2012).

A 15 de Abril de 2011, os organizadores iniciais do protesto fundaram o Movimento 12 de Março. A esse pequeno grupo de jovens juntaram-se outros ativistas com o desejo de criar um movimento com o objetivo de “Fazer de cada cidadão um político”, prometendo ser “uma voz ativa na promoção e defesa da democracia em todas as áreas da nossa vida” (Jornal de Notícias, 2011).

Quanto ao movimento “Que se lixe a Troika!”, as principais fontes documentais consideradas foram o blog oficial do movimento⁴ e a página oficial de Facebook do movimento⁵.

A convocatória para o movimento “Que se lixe a Troika!” surgiu pelo *Facebook*, e os meios de comunicação social apresentaram o movimento “Que se lixe a Troika!” vinculado ao convite para o evento criado no *Facebook*.

Já há quase 47 mil nomes na fileira dos que se preparam para seguir da Praça Fontana (em Picoas) até à Praça de Espanha, no sábado, dia 15, às 17h00. O botão “vou”, do *Facebook*, conta por agora com um total de 94.359, mais 11.709 do que ao final da tarde de quinta-feira. 30 cidades aderiram à manifestação. Um valor muito superior aos 69 mil da página da convocatória da manifestação de 12 de março, que levou quase 300 mil pessoas para as ruas (Leça, 2012).

A relação com o movimento “Geração à Rasca” foi visível pelos jornalistas. A aparição nos meios de comunicação social fez crescer o interesse na participação do movimento. Os modelos de austeridade criaram uma raiva (Castells, 2011) coletiva que poderia ser exposta num movimento pacífico para seguir da Praça Fontana até à Praça de Espanha. Na aglutinação das pessoas, a decisão de ir até São Bento foi uma tentativa de apresentação da “raiva” mais de perto ao Governo. Lá estavam os

⁴ Blog oficial do movimento “Que se Lixe a Troika!”: <http://queselixeatroika15setembro.blogspot.pt/>.

⁵ Página oficial de *Facebook* do movimento “Que se lixe a Troika!”: <https://www.facebook.com/pages/Que-se-Lixe-a-Troika-Queremos-as-nossas-Vidas/177929608998626> (17.374 likes).

meios de comunicação social com transmissões em direto. A violência apresentada por muitos manifestantes e pela força policial encheu os ecrãs do mundo como um momento de “raiva” dos portugueses. Para além de Lisboa como palco principal, a manifestação teve repercussão em mais 24 cidades do país, embora com números menos expressivos. A par da adesão significativa e do tráfego nos *social media*, esta manifestação foi coberta por diversos *mass media* internacionais.

Destacamos a foto representada na Figura 1, em que uma jovem manifestante abraça um polícia. Captada pelo fotojornalista da Agência Reuters João Manuel Ribeiro, a foto foi divulgada pelos *mass media* como emblema de uma alternativa pacífica à violência patente na manifestação. O agendamento deste conteúdo por parte dos *mass media* e a posterior cobertura do mesmo, com entrevistas à jovem Adriana Xavier no âmbito de peças jornalísticas da SIC, refletiu-se nos *social media*, em que a foto foi abundantemente partilhada e comentada.



Figura 1: Adriana Xavier abraça um polícia durante a manifestação “Que se lixe a Troika!” em Lisboa. Fonte: Reuters/José Manuel Ribeiro (2012).

O fato de a própria Adriana reconhecer em entrevista, que para além dos sentimentos e emoções que a moveram, abraçou o polícia porque já tinha visto fotos semelhantes referentes a outros conflitos e movimentos sociais (Viana e Ramos, 2012) revela a influência do agendamento proposto pelos *mass media*. Por outro lado, o modo como a fotografia foi apropriada pelos próprios movimentos sociais e cidadãos que a partilharam e comentaram mostra a articulação constante e dinâmica entre *mass media* e *social media*.

RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

As entrevistas contaram com 10 respondentes, 5 jornalistas envolvidos na cobertura mediática de pelo menos um dos movimentos em estudo e 5 cidadãos envolvidos na organização de pelo menos um dos movimentos em estudo. Algumas das entrevistas foram realizadas presencialmente, mas a maioria foi aplicada via *email* ou *Facebook*, durante os meses de Dezembro de 2012 e Janeiro de 2013. Embora tivéssemos tentado obter um número maior de respostas, não nos foi possível recolher mais dados em tempo útil.

Embora inicialmente pretendêssemos realizar entrevistas em profundidade, com um cariz mais qualitativo, dificuldades de agenda por parte dos respondentes obrigaram-nos a recorrer ao *email* e ao *Facebook* como forma de recolha de dados, tornando as entrevistas mais curtas e estruturadas, o que nos levou a optar pelo seu tratamento em grelhas de análise.

Uma das questões abordadas nas entrevistas foi o papel desempenhado pelos *social media* nos movimentos cívicos estudados. Tanto os organizadores dos movimentos como os jornalistas concordaram, de modo unânime, que as redes sociais desempenharam um papel fundamental. Os organizadores dos movimentos destacam o papel dos *social media* na divulgação dos movimentos e na mobilização para as manifestações em que ambos culminaram. “O Protesto da Geração à Rasca foi, ao mesmo tempo, um grito de esperança e indignação que aconteceu num momento decisivo da vida política e social portuguesa.” (Organizador do Movimento 1) Já os jornalistas enfatizam o seu papel na discussão dos temas em causa. O Jornalista 3 refere que “[...] as redes sociais foram co-geradoras de uma consciência cívica que se julgava perdida.”

O movimento nas redes sociais foi determinante para a presença das pessoas nas ruas e pela cobertura mediática proporcionada:

As redes sociais e, no caso do Protesto da Geração à Rasca, em particular, o Facebook tiveram um papel muito importante como meio de comunicação autónomo e onde a interação entre quem organiza e quem é convidado a participar é possível sem intermediários. Mas o sucesso do Protesto da Geração à Rasca deveu-se, também, à forma como todos os meios de comunicação social potenciaram o sucesso que estava a acontecer no Facebook. Os “gostos”, os “likes” e as “confirmações de presença” são um indicador, mensurável, quantitativo. Mas isso não representa nem a sociedade, no seu todo, nem o verdadeiro alcance que essa iniciativa, mesmo que nasça nas redes sociais, tem. Ou seja, não permite a leitura qualitativa desse alcance, nem as consequências que provoca fora da rede social. No caso do Protesto da Geração à Rasca parece evidente que foi o início de uma nova forma das pessoas fazerem política, foi o início de algo que ainda não sabemos bem o que foi. Mas sabemos que há mais gente envolvida política e civicamente, a criar mais eventos nas redes, e fora delas, a contestar mais, a falar e a pensar em políticas e nos problemas das pessoas de uma forma muito mais orgânica e democrática (Organizador do Movimento 1).

Outra questão comparava a cobertura mediática dos *mass media* com os conteúdos em circulação nos *social media*. As opiniões dividem-se a este propósito, com os organizadores dos movimentos a afirmar que as redes sociais são um espaço de livre expressão dos cidadãos e a destacar o fato de estes media permitirem que “[...] a voz dos cidadãos chegue mais longe [...]” (Organizador do Movimento 2) e os jornalistas a considerarem que a cobertura mediática dos *mass media* é mais rigorosa e objetiva por considerar todas as partes envolvidas na questão. Contudo, o Jornalista 1 refere a influência dos critérios de noticiabilidade inerentes às rotinas jornalísticas na cobertura dos acontecimentos, reconhecendo os diferentes ângulos que os conteúdos dos *social media* e a cobertura noticiosa dos *mass media* oferecem sobre os eventos:

Os conteúdos em circulação nas redes sociais são naturalmente tendenciosos, por serem partilhados maioritariamente por adeptos desses movimentos. A comunicação social fez uma cobertura exaustiva, como aliás só podia ser, tendo em conta que estávamos perante movimentações quase sem precedentes. Só falhou na cobertura excessiva que fez dos distúrbios. Na sua ânsia de fazer notícias (relatando atos violentos) esqueceu muitas vezes a verdadeira notícia (o propósito das manifestações) (Jornalista 1).

A vantagem das redes sociais é permitir comunicar sem o filtro dos meios de comunicação social tradicionais, o que tem as suas vantagens, mas também pode ter desvantagens. Os meios de comunicação de massa ajudaram a potenciar a participação das pessoas no Protesto e começaram a tratar o assunto da precariedade e da participação cívica como até aí não tinham tratado. O facto de ser uma nova forma de fazer política, orgânica, não hierarquizada, nem submetida a agendas partidárias ajudou a que todos os grandes órgãos tivessem grande interesse em acompanhar o Protesto. Na verdade, e por mais paradoxal que isto possa parecer, depois da manifestação houve uma espécie de silenciamento das propostas e das novas atividades que as várias pessoas que, em todo o país, tinham organizado as várias manifestações, foram desenvolvendo (Organizador do Movimento 1).

Quando questionados sobre que meios de comunicação atingem mais pessoas, os *mass media* ou os *social media*, tanto os organizadores dos movimentos como os jornalistas concordaram que os *mass media*, entre os quais vários entrevistados destacam a televisão, ainda são a principal fonte de informação para a maioria das pessoas. Alguns entrevistados reconhecem que os *social media* podem pontualmente atingir um número elevado de recetores, como no caso destes movimentos cívicos, mas consideram que a principal referência quando as pessoas se querem informar continuam a ser os meios de comunicação de massas.

Explorando o papel de cada um destes tipos de meios de comunicação como influenciadores da opinião pública, tanto os organizadores dos movimentos como os jornalistas dão primazia aos *mass media*. Os *social media* são mais vistos como meio de expressão de opinião do que como meio influenciador de opiniões. Do ponto de vista dos entrevistados, as pessoas recorrem mais aos *social media* para comentar e partilhar quando já têm uma opinião formada e continuam a recorrer aos *mass media* para se informarem. O Jornalista 5 afirma que “As redes sociais ainda continuam a desempenhar um papel meramente complementar.” Já o Jornalista 1 destaca o fato de alguns *mass media* serem mais influentes na opinião pública do que outros, dependendo da credibilidade do próprio meio de comunicação e/ou dos líderes de opinião envolvidos. O Organizador do Movimento 1 diz que “há públicos diferentes e complementares para os meios de comunicação de massas e as redes sociais.”

Por fim, quando questionados sobre a credibilidade atribuída a cada um destes meios de comunicação, tanto os jornalistas como os organizadores dos movimentos concordaram, de forma unânime, que os *mass media* continuam a ser considerados mais credíveis do que os *social media* indicando inclusive que “redes sociais não são meios de comunicação social.” (Organizador do Movimento 1).

CONCLUSÃO

A estrutura da informação, hoje, assenta numa lógica essencialmente tecnológica. A informação é a sua matéria-prima. São tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores (Castells, 2005). O “noticiar” do mundo, a comunicação e a acção surgem no âmbito do processo de ordenação tecnológica. A informação tecnológica – textos, sons, desenhos, fotografias e vídeos gerados e distribuídos pelos mais diversos instrumentos tecnológicos está hoje em dia por todo o lado (Castells, 2005; Ilharco, 2003; Cardoso, 2006). A informação está “à vista” e está também “à mão”, utilizamo-la, baseamo-nos nela instintiva e intuitivamente para realizar as mais diversas tarefas e actividades do nosso quotidiano. O que mais está *à mão*, o que nos é mais familiar e de uma forma transparente modela as nossas acções é hoje em dia o computador e as redes de comunicação.

A articulação dos novos com os antigos meios de comunicação – de *mass media* e *social media* – resultam nas fontes de informação da actual sociedade. A sociedade contemporânea é marcada pela convivência, articulação e convergência de dois tipos de meios de comunicação com características e lógicas completamente diferentes – os *mass media* e os *social media* – que conduzem a um novo tipo de comunicação, a auto-comunicação de massas (Castells, 2009). Tal constatação pode ser observada, em Portugal, nas acções de comunicação dos movimentos sociais “Geração à Rasca” e “Que se lixe a Troika!”. A articulação de “envio” de informações por meio das redes sociais foi de extrema urgência para as acções offline, relembrando as práticas das relações públicas, que agora utilizam modelos de comunicação mais simétricos de conversação e diálogo que estão a emergir como consequência da utilização dos social media como canal e ferramenta para as relações públicas (Kunsch, 2003; Solis & Breakenridge, 2009; Scott, 2010; Macnamara & Zerfass, 2012; Damásio, Dias & Andrade, 2012).

A nossa comunicação argumenta que a articulação de *mass media* e de *social media* por cidadãos e profissionais, bem como o seu papel na divulgação, mobilização e impacto social durante movimentos sociais, passa por práticas equiparadas às das relações públicas seguindo os mais atuais modelos de comunicação mais simétricos de conversação e diálogo seja para a atenção dos recetores das redes sociais seja para a informação dos jornalistas e posteriores partilhas de informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berg, B. (1989). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bratton, S. & Evans, D. (2008). *Social Media Marketing: An hour a day*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bolter, D. & Grusin, R. (2000). *Remediation: Understanding new media*. Cambridge: The MIT Press.
- Breakenridge, D. (2008). *PR 2.0: New media, new tools, new audiences*. New Jersey: FT Press.
- Breakenridge, D. (2012). *Social Media and Public Relations: Eight new practices for the PR professional*. New Jersey: FT Press.

- Brogan, C. (2010). *Social Media 101: Tactics and tips to develop your business online*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond: From Production to Prodsusage*. New York: Peter Lang.
- Cardoso, G. (2006). *Os Media na Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cardoso, G. (2009). *Da Comunicação de Massa à Comunicação em Rede*. Lisboa: Porto Editora.
- Cardoso, G. (2011). A falência do interesse próprio e o poder da pertença. In G. Cardoso; J. Caraça; M. Castells & B. Haak (org), *Afermath. As culturas económicas da crise em debate*. Editora Mundos Sociais: Lisboa.
- Castells, M. (2004). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre internet, negócios e sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2005). *A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura, Vol.1 – A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Castells, M. (2011). “A crise global não é global e as culturas económicas alternativas”. In G. Cardoso; J. Caraça; M. Castells & B. Haak (org), *Afermath. As culturas económicas da crise em debate*. Editora Mundos Sociais: Lisboa.
- Castells, M. (2012). *Networks of Outrage and Hipe*. Cambridge: Polity Press.
- Cardoso, C. & Jacobetty, P (2012). Navegando a crise: Culturas de Pertença e Mudança Social em Rede. In M. Castells; J. Caraça & G. Cardoso (org), *Rescaldo e Mudança: As Culturas da Crise Económica*. Esfera do Caos. Lisboa.
- Cavaleiro, D.; Malta, J. C.; Simões, B. & Larguesa, A. (2011). ‘Geração à rasca’ leva 300 mil manifestantes à Avenida da Liberdade. *Jornal de Negócios*. Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/quotgeraccedilatildeo_agrave_rascaquot_leva_300_mil_manifestantes_agrave_avenida_da_liberdade.html.
- Cheney, G.; Christensen, L.; Zorn, T. & Ganesh, S. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. Illinois: Waveland Press.
- CIPR (2012). *Share This: The social media handbook for PR professionals*. New York: Wiley.
- Coombs, T. e Holladay, S. (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. New York: John Wiley and Sons.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: a Guide to Theory and Practice*. London: Sage.
- Damáio, M.J., Dias, P. & Andrade, J.G. (2012). “The PR Pyramid: Social media and the role of Public Relations in organizations. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 2 (4). Disponível em <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/120/86>.
- Davis, M. (2009). *The Fundamentals of Branding*. Lausanne: AVA Academia.
- Dutta, M.J., Ban, Z. & Pal, M. (2012). Engaging Worldviews, Cultures and Structures through Dialogue: The culture-centered approach to public relations. *PrismJournal*, 9 (2). Disponível em www.prismjournal.org/fileadmin/9_2/Dutta_Ban_Pal.pdf.

- Eco, U. (2004). "Il pubblico fa male alla televisione?". *Espresso Online*. Disponível em <http://www.espressonline.it/eol/free/jsp/detail.jsp?m1s=o&m2s=null&idContent=479137&idCategory=4789>
- Edwards, L. & Hodges, C. (2011). *Public Relations, Society and Culture: Theoretical and empirical explorations*. London: Routledge.
- Evans, L. (2010). *Social Media Marketing: Strategies for Engaging in Facebook, Twitter and Other Social Media*. Indianapolis: Que Publishing.
- Flew, T. (2008). *New Media: An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Gohn, M. (1997) *Teorias dos movimentos sociais. Paradigmas clássicos e contemporâneos*. São Paulo: Loyola.
- Goss, P & Prudêncio, K. (2004). O Conceito de Movimentos Sociais Revisitado. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2 (1).
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Halligan, B. & Shah, D. (2010). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media and Blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hay, D. (2009). *A Survival Guide to Social Media and Web 2.0 Optimization: Strategies, Tactics and Tools for Succeeding in the Social Web*. Texas: Dalton Publishing.
- Ilharco, F. (2003). *Filosofia da Informação: Introdução à Informação como Fundação da Acção, da Comunicação e da Decisão*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa Editora.
- Israel, S. (2009). *Twitterville: How Businesses can Thrive in the New Glonal Neighborhoods*. New York: Penguin Group.
- Jenkins, H. (2006). *The Convergence Culture – Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite” The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Leça, R. (2012). Portugal vai mandar a Troika ‘se lixar’ e não está sozinho. *TVI24 online*. Disponível em <http://www.tvi24.iol.pt/economia/manifestacao-que-se-lixo-a-troika-troika-austeridade-crise-agencia-financeira/1374421-1730.html>.
- Levinson, P. (2009). *New New Media*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Levy, J. (2010). *Facebook Marketing: Designing Your Next Marketing Campaign*. Boston: Pearson Education.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Livingstone, S. (2002). *Handbook of New Media*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
- MacNamara, J. & Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The challenges of balancing openness, strategy and management. *International Communication Association 2012 Conference*. Phoenix.
- Manovich, L. (2002). *The Language of New Media*. Cambridge: The MIT Press.

- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mellucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. El Colégio de México,
- Micek, D.; Micek, J.P. & Whitlock, W. (2009). *The Twitter Handbook: How Social Media and Mobile Marketing is Changing the Way We Do Business and Market Online*. New York: Morgan James Publishing.
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. New York: Wadsworth.
- Postman, J. (2008). *SocialCorp: social media goes corporate*. Berkeley: New Riders Press.
- Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Make Business*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Rossi, M. & Azevedo, R. (2008). *Jornalistas e Assessores de Imprensa*. São Paulo: Mega Brasil.
- Scott, D. (2010), *The New Rules of PR and Marketing: How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Scherer-Warren, I. (2003) *Redes sociais: trajetórias e fronteiras*. In *Redes, Sociedades e Territórios*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC
- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009). *Putting the Public back in Public Relations: How social media is reinventing the aging business of public relations*. New Jersey: FT Press.
- Tapscott, D. (2008). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Our World*. New York: McGraw-Hill.
- Tapscott, D. & Williams, A. (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin Group.
- Theaker, A. & Yaxley, H. (2012). *The Public Relations Strategic Toolkit: An essential guide to successful public relations practice*. London: Routledge.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. EUA: Bantam Books.
- Touraine A. (2003). *Poderemos viver juntos? Iguais e diferentes*. Petrópolis: Vozes
- Touraine A. (1998) *Crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes.
- Viana, J. & Ramos, R. (2012). "O Abraço da Adriana ao Sérgio ou a Paz em Tempos de Cólera". *Online*. Disponível em <http://www.ionline.pt/mundo/abraco-da-adriana-ao-sergio-ou-paz-tempos-colera>.
- Wilcox, D. & Cameron, D. (2008). *Public Relations: Strategies and Tactics*. EUA: Allyn & Bacon.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- ANACOM (2012). *Informação Estatística do Serviço à Internet: 3º Trimestre de 2012*. Disponível em http://www.anacom.pt/streaming/sai_2trim2012.pdf?contentId=1134607&field=ATTACHED_FILE.
- Cunha, P. (2011). Um desempregado, um bolseiro e uma estagiária inventaram o Protesto da Geração à Rasca. *Público*. Disponível em <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/um-desempregado-um-bolseiro-e-uma-estagiaria-inventaram-o-protesto-da-geracao-a-rasca-1482270>.

Markttest (2011). *Os Portugueses e as Redes Sociais*. Disponível em <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~185b.aspx>.

Markttest (2012). *Os Portugueses e as Redes Sociais*. Disponível em <http://www.markttest.com/wap/a/p/id~121.aspx>.

O perfil de um projeto de comunicação educacional no instituto federal de ciência e tecnologia de São Paulo: desafios para a construção de mídias para a educação

ANA PAULA VIEIRA MARQUES; HARYANNA SGRILLI DROUART; MARIA JOSÉ DIOGENES VIEIRA MARQUES & RENATA DE FÁTIMA CERIBELLI

anamarquesdireito@yahoo.com.br; hrsgrilli@yahoo.com.br; mariadmarques@yahoo.com.br; renata_ceribelli@yahoo.com.br
Universidade Federal de Uberlândia; Instituto Federal de São Paulo; Instituto Federal de São Paulo; Instituto Federal de São Paulo

Resumo

O Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), centenária nos processos de educação, se reestruturou e ampliou sua área de atuação, participando do programa de expansão do governo federal, compondo até 2007 cinco *campi* e, a partir de 2008, esse número cresceu para até, este ano, trinta *campi*. Profundas transformações que não foram acompanhadas tanto pela infraestrutura quanto pelos aspectos educacionais e comunicacionais. Sob esta perspectiva o presente artigo pretende apresentar o perfil e as possibilidades de um projeto de comunicação construído, a tentativa de implementação pelos profissionais de educação de um campus específico do IFSP e as problemáticas enfrentadas. O artigo também se propõe a apresentar uma realidade vivenciada por um espaço do IFSP que pode ser a realidade de outros espaços e a ampliação dessa discussão vislumbra em possibilidade de críticas construtivas e melhorias dos processos teóricos e de concretização das propostas.

Palavras-Chave: IFSP; projeto de comunicação institucional; teorias da comunicação e educação

INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda a representação de um projeto de comunicação institucional identificando ações, motivações e problemáticas para sua realização no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP – *Campus Capivari*. Um breve perfil do IFSP - *Campus Capivari* para contextualizar o meio do qual está inserido como *locus* da realização do projeto, com as profundas transformações que não foram acompanhadas tanto pela infraestrutura quanto pelos aspectos educacionais e comunicacionais. O foco principal de discussão apresenta a relação entre problemáticas enfrentadas e conceitos da comunicação social que deveriam reger o projeto de comunicação, sob a perspectiva das (im)possibilidades construído e implementado, pelos profissionais de educação do campus. O artigo finaliza a discussão ao delinear a motivação do grupo que propôs e colocou em prática o objeto da investigação intitulado “Comunicação Institucional: uma busca pela estruturação da comunicação interna e externa do *campus Capivari* e da formação da imagem da Instituição no município e região”.

O PERFIL DO IFSP

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP – é uma autarquia federal de ensino, fundada em 1909, como Escola de Aprendizizes Artífices, é reconhecida principalmente na cidade de São Paulo por sua excelência no ensino público gratuito de qualidade.

Durante seus 104 anos de história, destacou-se pela qualidade de ensino, e até 2008 fazia parte de sua estrutura cinco *campi*. Com a expansão proporcionada por programas federais de desenvolvimento da educação profissional o IFSP em menos de dez anos viu sua rede de unidades ampliar para trinta e sete campi em diversas cidades dentro do estado de São Paulo.

Uma característica do Instituto Federal de São Paulo, com a estrutura *multicampi*, é destinar 50% das vagas para os cursos técnicos, no mínimo, 20% das vagas para os cursos de licenciatura, sobretudo nas áreas de Ciências, da Matemática, agregando cursos de tecnologias, engenharias e pós-graduação para complementar sua oferta.

A estrutura organizacional do IFSP é composta por uma reitoria que abriga as pró-reitorias de administração, desenvolvimento institucional, ensino, extensão, pesquisa e o gabinete do reitor, todos na cidade de São Paulo. Nos campi, em sua maioria, a estrutura é similar, com uma diretoria de campus, gerências e coordenadorias. Fisicamente as estruturas não são grandes, muitos prédios são adaptados para o uso escolar, outros são cedidos com pouquíssima infraestrutura, e alguns estão com sua estrutura física adequada. Na gestão administrativa os campi possuem um diretor e uma equipe administrativa, na gestão acadêmica possuem um gerente educacional e coordenadores de ensino, extensão, pesquisa e de cursos.

A comunicação social do IFSP está lotada na reitoria, a equipe é composta por um coordenador de comunicação social e três jornalistas. Nenhuma unidade educacional possui equipe com profissionais de comunicação esse grupo que fica na cidade de São Paulo responde pela comunicação pública institucional de todo o IFSP.

No contexto de crescimento o IFSP o *campus* Capivari inicia suas atividades em 2010, após acordo entre o Ministério de Educação e Cultura – MEC, O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE e a Campanha Nacional de Escola da Comunidade – CNEC (instituição particular de ensino) para uso de prédio construído com verba pública que resultou da “federalização do extinto Programa de Expansão da Educação Profissional (Proep), que repassou recursos a entidades comunitárias para a construção de unidades de ensino.”¹.

A cidade de Capivari, que abrigou a unidade do IFSP, teve suas atividades iniciadas em agosto de 2010 com poucos professores e salas de aulas cedidas pela prefeitura devido ao prédio negociado estar em reformas e impossibilitado de receber alunos.

A cidade de Capivari, de 198 anos, possui quase cinquenta mil habitantes, está localizada no interior do estado de São Paulo, mas próxima da capital paulista. O

¹ De acordo com informações presentes na reportagem do portal do Mec: “País ganhou este ano 102 unidades federais de ensino” - http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14855:-pais-ganhou-este-ano-102-unidades-federais-de-ensino&catid=209

Campus-Capivari é uma escola ainda em crescimento que abrigará um total de 1.400 (mil e quatrocentos) alunos, contudo no momento possui menos de quatrocentos discentes. O prédio que ocupa também é pequeno, possui 8 (oito) salas de aula, 6 (seis) laboratórios de informática, 3 (três) laboratórios de química. Uma ampla biblioteca, um auditório, sala de reuniões, 2 (duas) salas de professores e sala de café e área administrativa.

O local em que se encontra o Instituto é distante da área central da cidade, 5km, e dispõe de poucas opções de transporte coletivo. Não há no prédio nenhuma sinalização de que o mesmo seja uma escola, não há nenhum letreiro com o nome da escola, nenhuma placa de sinalização tanto dentro quanto fora da escola ou na cidade.

CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO PARA DISCUTIR A PRÁTICA

O IFSP como organização social que visa o bem estar das comunidades, interna e externa, possui em sua estrutura elementos que lhe permitem criar um sistema de comunicação. “A comunicação é imprescindível para qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência” (Kunsch, 1986: 29). Dessa forma tanto a comunicação interna quanto a externa são partes de um processo de conhecimento e crescimento da instituição.

Com a inexistência de profissionais da área de comunicação nos *campi* os processos comunicacionais são baseados prioritariamente nos instrumentos do que em políticas de comunicação. A base das ferramentas são *Home Page*, *email*, telefone e boletins semanais e um jornal mensal. Cada *campi* escolhe um representante para ser um agente de comunicação que fica responsável por escrever textos sobre os acontecimentos da escola e encaminhar por email para que a reduzida equipe de comunicação faça as postagens no site do IFSP, gere o boletim, ou inclua no jornal. No *campus* Capivari, a estrutura que atende minimamente as necessidades da escola para a região gerou dificuldades na organização da gestão administrativa, o que resultou em uma busca por um

processo comunicacional interno que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo [que] propicia[rá] não só um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional. (...) As informações trazidas e trocadas dos sistemas sócio-político, econômico-industrial e o sistema inerente ao micro-clima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o microsistema interno e o macrosistema social, estudar a concorrência, analisar as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (Kunsch, 1986: 30).

Comunicar é diferente de informar. A ausência de um profissional com os saberes voltados para as práticas de comunicação ou de orientação adequada para conduzir os processos comunicacionais dentro de uma estrutura funcional que necessita se comunicar para se conhecer e, ser conhecido, conduz a um cenário de complexas relações, que conduzem determinados sujeitos a construir alternativas informais de suprir demandas formais no cotidiano da unidade educacional em consolidação.

A utilização de formas não convencionais que facilitem a tratativa das demandas que surgem, se sustentam sobre os conhecimentos advindos do senso comum, com o objetivo de resolver dificuldades que se tornam insustentáveis, pelos meios formais dos canais de relacionamentos com a comunidade. “O sistema informal de comunicações emerge das relações sociais dos membros da organização, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham papel importante dentro da organização” (Kunsch, 1986: 35). Mesmo com a existência da figura do agente comunicador criado pela coordenação de comunicação do IFSP, não há um treinamento, orientação ou acompanhamento do trabalho. A autonomia empregada a esta função mascara a falta de suporte que o profissional sem a qualificação necessária para a atividade ou sem uma política de capacitação continuada desempenha dentro da organização. Esta figura pode ser um professor, um técnico administrativo, o diretor, um coordenador. Não há um perfil pré-determinado para assumir a função. Desta forma a visão que o profissional tem da comunicação se sustenta em conhecimentos e práticas ancorados nos saberes adquiridos ao longo de sua existência sobre a arte de comunicar.

Diferentemente do vivenciado pelo comunicador, presente na escola federal, a visão de comunicação deve passar por

todas as organizações, independente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. O processo de comunicação – o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados – é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (Nassar, 2009: 64).

A relevância conferida ao tema em todos os campi varia estrategicamente de acordo com a disponibilidade, vontade e possibilidade de desempenhar as ações, impactada diretamente pela pessoa escolhida para ser o agente comunicador da unidade, que solitariamente responde por todas as responsabilidades da comunicação institucional. No *campus* Capivari, esta perspectiva teve dificuldades de se consolidar devido a sobrecarga de trabalho que uma instituição jovem, sem sua força de trabalho e estruturas completas. Dessa forma há problemas para identificar as falhas, suprir a demanda e planejar as ações antes de realizá-las. O trabalho de comunicação no campus precisa ser ressignificado a fim de

assumir a importância crescente dos chamados ativos intangíveis (marca, reputação ou imagem, rede de relacionamentos, etc.) e transitar, com desenvoltura, pela chamada “era do acesso”, (...) aquela que transforma os recursos culturais em commodities e estabelece o império de uma economia conectada e baseada

em serviços. A comunicação empresarial estratégica precisa estar afinada com a proposta de gestão de conhecimento, que, como ela, está ainda mais difundida do que efetivamente praticada, e, definitivamente, resgatar a importância (estratégica!) da comunicação interna valorizando a diversidade, o que implica considerar a pluralidade de idéias, vivências e opiniões como atributos fundamentais do moderno processo de gestão (Bueno, 2005: 19).

A escassez de profissionais, organização, estrutura e planejamento não é uma situação constatada, apenas no IFSP, “a comunicação empresarial brasileira, de maneira geral, neste momento, apenas precariamente, incorpora uma perspectiva estratégica e, portanto, considerá-la como tal implica ser generoso com ela e com os profissionais que a gerenciam ou executam” (Bueno, 2005: 19). Portanto iniciativas que surgem para modificar a visão da comunicação nos campi do IFSP são valorizadas, pois ultrapassam a visão habitual do ostracismo que predomina, nas instituições que não possuem alternativas de condução da problemática. O incremento nas ações no *campus* Capivari mostra a iniciativa de construção de um trabalho que atenda as exigências da contemporaneidade mesmo sem as ferramentas e possibilidades que o mercado exige.

PROJETO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA PROPOSTA DE ALTERIDADE

O projeto de comunicação surgiu como proposta de desenvolvimento de ações que fomentem a permanência e desenvolvimento da instituição na comunidade de Capivari e região. O IFSP está instalado no município desde o segundo semestre de 2010. Até o presente momento, ocorreram iniciativas no sentido de comunicar e divulgar o trabalho da Instituição junto à comunidade; contudo, isso aconteceu de maneira esparsa. O principal fator dificultante é a inexistência de um setor de Comunicação no campus, com estrutura e pessoal próprios. Assim, considera-se importante buscar organizar essa ação, de maneira a fortalecer os vínculos já existentes bem como criar novos vínculos entre escola e comunidade. A comunicação

“ao longo do tempo, ela se revela um formidável acelerador de consciência crítica. Tão logo somos capazes de enxergar, de estabelecer comparações, o espírito crítico põe-se a trabalhar, em todos os níveis da vida pessoal, em todas as escalas da sociedade. Eis porque a comunicação, a despeito daqueles que desejam encerrá-la em sua dimensão funcional, é na realidade um processo perigoso por ser um catalisador de conscientização. Comunicar faz pensar...” (Wolton, 2006: 115).

O projeto foi pensado nesse contexto, como uma proposta de criação de uma rede que não apenas informa, mas se comunica, ouve, responde e propõe melhorias para a comunidade devido a reivindicações de docentes, discentes e da comunidade em geral que tinham dificuldades de localizar informações sobre o campus, de desconhecimento da escola, que a mais de três anos ocupa um lugar ermo, sem nomenclatura, sem dispor de verba para publicidade ou outras formas de longo alcance para se divulgar, o que ainda resulta em um aprofundamento na carência de possibilidades para a população de meios e de um processo educacional de

qualidade e com opções diversificadas. As pessoas envolvidas no projeto estavam interessadas em contribuir com a educação na região a fim de que

(...) a meta da educação não é [mais] a adaptação ao ambiente existente, que pode ser efetuado pela própria vida, mas a criação de um ser humano que olhe para além de seu meio; (...) não concordamos com o fato de deixar o processo educativo nas mãos das forças espontâneas da vida (...) (Vygotsky, 2003: 77).

Um outro forte argumento que mobilizou os esforços dos servidores do IFSP a iniciar os trabalhos do projeto de comunicação institucional foram os alunos e as realizações de alguns eventos oportunistizados pela escola como os únicos porta-vozes locais, uma pequena divulgação que se parece com uma propaganda “boca-a-boca”, assim, o alcance das atividades realizadas e, da própria imagem da escola pouco se difundia aos que necessitavam conhecer o trabalho realizado na escola.

As atividades do projeto de comunicação institucional iniciaram em agosto de 2013 como uma proposta para obter uma linha de fomento interno subsidiada pela pró-reitoria de extensão do IFSP que proporcionava, para o projeto do campus aprovado, fomento para pleitear bolsas e financiamento de materiais próprios, com o objetivo de fortalecer iniciativas relacionadas a extensão no Instituto Federal. O projeto submetido à avaliação não foi aprovado devido ao descumprimento de um pré-requisito de caráter formal. Mesmo sem a linha de fomento o projeto foi implementado.

O PERFIL DO PROJETO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Com o título de “Comunicação Institucional: uma busca pela estruturação da comunicação interna e externa do *campus* e da formação da imagem da Instituição no município e região”, o projeto consistia em uma tentativa de estruturar a comunicação externa e interna do campus, a fim de criar uma imagem positiva da Instituição na cidade e região, ressaltando suas características históricas, sua visão, missão, valores, entre outros.

Tratava-se de comunicação institucional a ser desenvolvida por equipe multidisciplinar, composta de servidores docentes e administrativos, sem formação ou auxílio de profissionais da área. Para compartilhar conhecimentos e promover o interesse pela produção científico-tecnológica da educação profissional, além de fomentar a divulgação das áreas de atuação do Instituto Federal na cidade, não se limitando a uma mera divulgação mercadológica.

Estava entre os objetivos a estruturação da comunicação externa e interna do *campus*, de maneira a compor uma imagem positiva da Instituição no município e região e fortalecer o canal de comunicação entre escola e comunidade, fortalecimento do canal de comunicação entre o *campus* e a comunidade, promovendo conhecimentos e estimulando o interesse pela produção técnico-científica e a educação profissional, além de fomentar a divulgação das áreas de atuação do Instituto Federal no município.

De maneira geral, o projeto buscava atingir: comunidade interna do *campus*, em especial corpo discente; comunidade externa, ou seja, munícipes e entorno. Haveria

um público específico em cada tipo de atividade a ser desenvolvida, sendo difícil fazer a estimativa de quantos serão os beneficiados.

O projeto foi desenvolvido de acordo com cronograma específico, que visava à organização dos trabalhos da equipe em vista dos resultados pretendidos. As principais ações desenvolvidas ocorreram em relação a demandas externas e internas a fim de procurar parcerias com grupos empresariais que ocorreram por meio de visitas a empresas da cidade e região, de forma a promover distribuição de panfletos explicativos e, quando possível, exposição de materiais e apresentação de palestras divulgando as áreas de atuação do *campus*.

Houve intervenção por meio de visitas a escolas públicas e particulares da cidade e região, para apresentar exposição de materiais, distribuição de panfletos explicativos e exposição de palestras nas áreas da química e da informática, de forma a promover as áreas de atuação do *campus* junto ao público infanto-juvenil do ensino fundamental e médio.

A proposta pleiteada junto aos jornais impressos locais foi de manter uma coluna mensal do *campus*, sendo publicados textos que contenham curiosidades sobre as áreas de Informática e Química, produzidos pelos alunos, em conjuntos com os professores.

A Intervenção nas rádios ocorreu com a obtenção de um horário, semanal, em uma rádio comunitária para falar sobre assuntos relacionados às áreas de interesse da comunidade, além de trazer notícias sobre as atividades da escola e tratar de assuntos específicos das áreas de Informática e Química aproximando o *campus* da comunidade. O apoio desses canais de comunicação conferiu relevante importância para o desenvolvimento e aceitação do público do projeto.

As mídias digitais apareceram com a atualização de mural eletrônico do saguão do *campus*, trazendo notícias gerais da cidade e do *campus*, intensa disponibilização de informações *online* no site e página do facebook, com matérias gerais de interesse da comunidade interna e externa, serviços e atendimento à comunidade.

Segue abaixo o cronograma utilizado no projeto que abrange as atividades acima relatadas.

ETAPA 1 – Organização dos trabalhos e busca de apoio e parcerias
ETAPA 2 - Contato com grupo empresarial: visitas a empresas da cidade e região, de forma a promover distribuição de panfletos explicativos, exposição de materiais e apresentação de palestrar. Público-alvo: empresários e funcionários de empresas da cidade e região
ETAPA 3 - Intervenção nas escolas de nível médio: visitas a escolas públicas e particulares da cidade e da região, de acordo com agenda da equipe do Projeto. Público-alvo: alunos do Ensino Médio
ETAPA 4 - Intervenção nas escolas de nível fundamental: agendamento de reuniões explicativas, que tenha a presença de pais, mães e responsáveis legais de alunos de 8ª série matriculados nas escolas públicas da cidade. Público-alvo: alunos de 8ª série e respectivos responsáveis legais
ETAPA 5 - Fechamento - Produção de um jornal de volume único, com seleção de textos prduzidos pelos alunos e professores ao longo do semestre, fotos das principais atividades feitas, além de histórico da implementação do Projeto.
ETAPA 6 - Avaliação Geral - Encerramento do projeto e elaboração de nova proposta para prosseguimento

Tabela1: Descrição do Cronograma do Projeto
Fonte: IFSP/2013

O projeto propunha ações de caráter contínuo como: as movimentações em locais públicos, intervenção nos jornais e rádios, atualização do mural eletrônico do saguão da escola, site e redes sociais como facebook.

Ao organizar essas ações de comunicação e divulgação da Instituição na cidade e região, esperou-se que o projeto contribuísse para o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade e a composição de uma imagem positiva da Instituição na cidade e região, com a promoção de conhecimentos técnico-científicos e o estímulo do interesse pela educação profissional, resultando no aumento direto pela procura da comunidade pelos cursos, eventos e atividades desenvolvidas pelo campus.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma reunião com a direção, professores e equipe sociopedagógica surgiu uma grande discussão entre o grupo sobre o porquê de vários problemas relacionados à evasão escolar, um dos primeiros apontados e que merecia atenção especial do grupo era o relacionado à comunicação institucional. Nesta convergência de vozes e palavras percebemos o poder que uma insatisfação produz no coletivo. A força das palavras tomaram força e de acordo com

o ponto de vista dialético e dialógico de Bakhtin, a palavra não é uma unidade “neutra”, uma forma abstrata da língua à espera de um falante que individualmente atualize seu sentido e a faça renascer para o fluxo contínuo da linguagem. Segundo Bakhtin, a palavra é sempre interindividual e reúne em si as vozes de todos aqueles que a utilizam ou a têm utilizado historicamente (Cereja, 2010: 203).

Esta foi a motivação que proporcionou a construção do projeto e sua implantação. Do grande grupo reclamante, seis pessoas, colocaram em prática e mobilizaram o restante da comunidade educacional e transformaram a ideia em projeto e o projeto em política institucional. Diz o teórico russo:

A palavra (e em geral, o signo) é interindividual. Tudo o que é dito, expresso, situa-se fora da “alma”, fora do locutor, não lhe pertence com exclusividade. Não se pode deixar a palavra para o locutor apenas. O autor (o locutor) tem seus direitos, e todos aqueles cujas vozes soam na palavra têm seus direitos (não existe palavra que não seja de alguém) (Bakhtin, 1997: 350).

A expressão das palavras, a motivação do grupo e os direitos, de acordo com Bakhtin, também implicam em responsabilidades com o sucesso das ações desempenhadas. A medida que se mede o retorno social advindo de todas as práticas realizadas, percebe-se que em alguns pontos minimamente e em outros mais efusivamente a intensão de alteridade do projeto de comunicação institucional logrou retornos consideráveis em comparação com o período em que o mesmo não era desempenhado.

Nessas vivências e experiências o grupo aprendeu que buscar iniciativas e realizar ações sem orientação de um profissional, de um setor de comunicação institucional e sem aliar a teoria com a prática além de outras dificuldades é complexo, trabalhoso e difícil de manter uma equipe envolvida no processo, contudo, supera a inércia do meio que contribui para a falência da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bakhtin, M. (1997). *Estética da Criação Verbal*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bueno, W. C. (2005). A Comunicação Empresarial Estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 4 (7), 11-20.
- Brandão, E. P. (2012). Conceito de Comunicação Pública. In J. Duarte (org), *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público* (pp. 01-33). São Paulo: Atlas.
- Cereja, W. (2010). Significação e Tema. In B. Brait (org), *Bakhtin: conceitos chaves*. São Paulo: Contexto.
- Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Nassar, P. (2009). Conceitos de Comunicação Organizacional. In M. M. K. Kunsch (org), *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp.61-76). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Drouart, H. S. (2014). *Projeto de Comunicação Institucional: uma busca pela estruturação da comunicação interna e externa do campus e da formação da imagem da Instituição no município e região*. IFSP. Disponível em: <http://www.ifspcapivari.com.br/>. Acesso em 04.02.2014.
- Vygotsky, L. S. (2003). *Psicologia Pedagógica*. Porto Alegre: Artmed.
- Wolton, D. (2006). *É Preciso Salvar a Comunicação*. São Paulo: Paulus.