

Série

21

NUPECC

**CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER**

**LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM**

ORGANIZADORAS

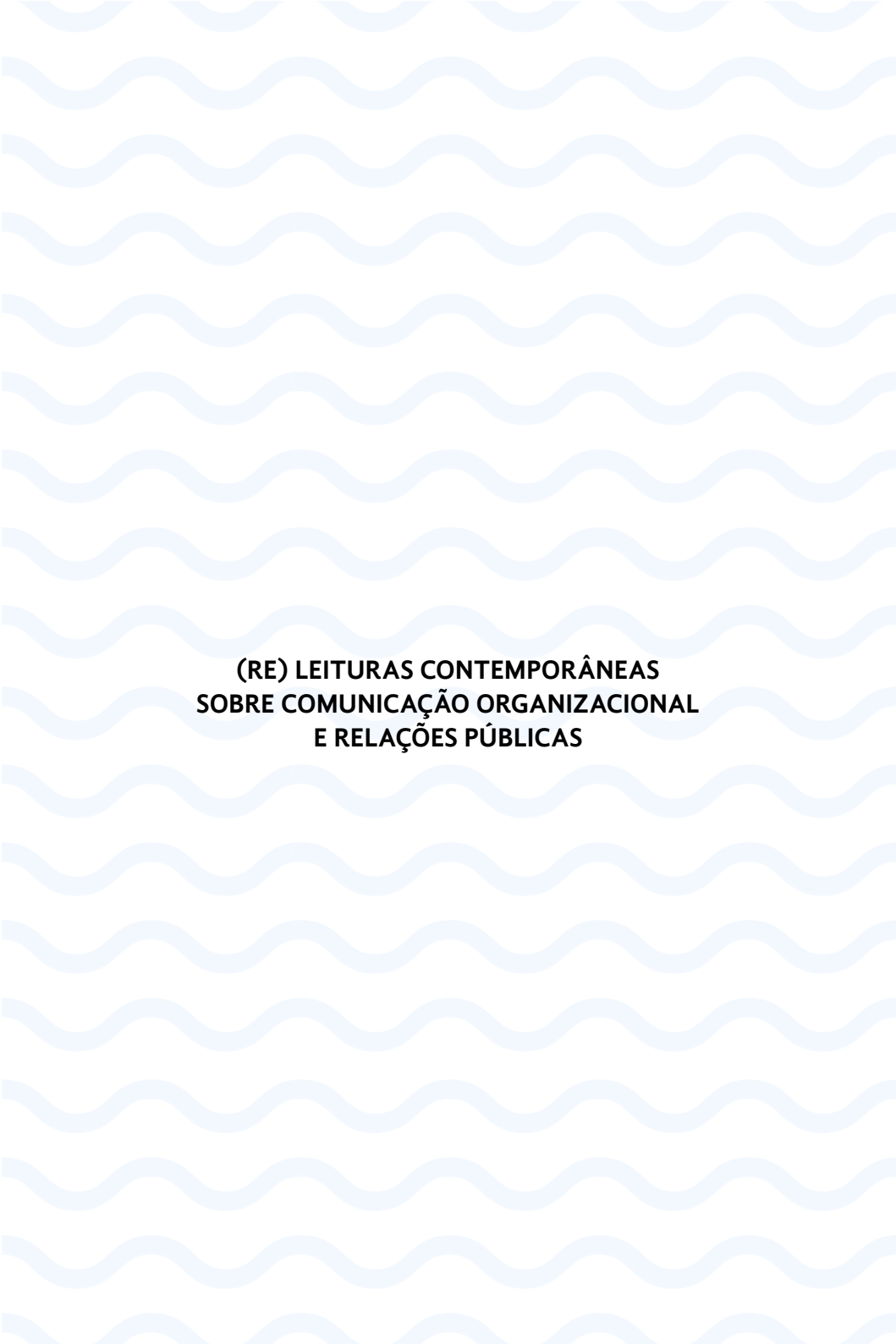
**(RE) LEITURAS**

**CONTEMPORÂNEAS SOBRE**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**E RELAÇÕES PÚBLICAS**





**(RE) LEITURAS CONTEMPORÂNEAS  
SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
E RELAÇÕES PÚBLICAS**



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

**Conselho Editorial da Série NUPECC**

**Antonio Carlos Hohlfeldt (Editor)**  
PUCRS

**Christa Berger**  
Unisinus

**José Marques de Melo**  
Metodista

**Marialva Barbosa**  
UFRJ

**Nélia Del Bianco**  
UNB

**Rosa Maria Dalla Costa**  
UFParaná

**Maria das Graças Pinto Coelho**  
UFRN

**Rudimar Baldissera**  
UFRGS

**Paulo Vaz**  
UFRJ

**Maria Immacolatta Vassalo Lopes**  
USP

**Luciana Mielniczuk**  
UFRGS

**Federico Casalegno**  
MIT

**Moisés Martins**  
Universidade do Minho

**Margarita Ledo**  
Universidad de Santiago de Compostela

**Michel Maffesolli**  
Sorbonne V

**Philippe Joron**  
Montpellier III

**Chanceler**

Dom Jaime Spengler

**Reitor**

Evilázio Teixeira

**Vice-Reitor**

Jaderson Costa da Costa

**CONSELHO EDITORIAL**

**Presidente**

Carla Denise Bonan

**Editor-Chefe**

Luciano Aronne de Abreu

Beatriz Correa P. Dornelles

Carlos Alexandre Sanchez Ferreira

Carlos Eduardo Lobo e Silva

Eleani Maria da Costa

Leandro Pereira Gonçalves

Newton Luiz Terra

Sérgio Luiz Lessa de Gusmão

*Organizadoras*  
*Cleusa Maria Andrade Scroferneker*  
*Lidiane Ramirez de Amorim*

**(RE) LEITURAS CONTEMPORÂNEAS  
SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
E RELAÇÕES PÚBLICAS**

  
**ediPUCRS**  
PORTO ALEGRE  
2017

© EDIPUCRS 2017

**CAPA** Rodrigo Braga

**DIAGRAMAÇÃO** Rodrigo Braga

**REVISÃO EDITORIAL** dos Autores

**ORGANIZADORAS** Cleusa Maria Andrade Scroferneker e Lidiane Ramirez de Amorim



**EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS**

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 33 – Caixa Postal 1429  
CEP 90619-900 / Porto Alegre – RS – Brasil

Fone/fax: (51) 3320 3711

E-mail: edipucrs@pucrs.br

Site: www.pucrs.br/edipucrs

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

R382 (Re) leituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas [recurso eletrônico] / orgs. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Lidiane Ramirez de Amorim. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2017.

1 Recurso on-line (150 p.) – (Série NUPECC ; 21)

Textos em português e espanhol

ISBN 978-85-397-1059-1

Modo de acesso: <http://www.pucrs.br/edipucrs/>

1. Comunicação organizacional. 2. Relações públicas.  
3. Comunicação social. I. Scroferneker, Cleusa Maria Andrade.  
II. Amorim, Lidiane Ramirez de. III. Série.

CDD 23 ed. 658.45

---

Salete Maria Sartori 10/1363

Setor de Tratamento da Informação da BC-PUCRS

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

## LISTA DE QUADROS

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>MATERIALIZANDO SONHOS.....</b>	<b>11</b>
<b>PARTE 1: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES NECESSÁRIAS .....</b>	<b>13</b>
<b>PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI .....</b>	<b>15</b>
Miguel Túñez López	
<b>COMUNICAÇÃO PÚBLICA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: QUANDO O INTERESSE PÚBLICO PREVALECE .....</b>	<b>41</b>
Celsi Brönstrup Silvestrin Cleusa Maria Andrade Scroferneker	
<b>DIMENSÕES DOS PÚBLICOS NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA: FORMAS DE CONHECIMENTO, AÇÃO E ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>53</b>
Márcio Simeone Henriques	
<b>A PESQUISA COMO FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL. ....</b>	<b>67</b>
Valéria de Siqueira Castro Lopes Vânia Penafieri	
<b>O EMBATE ENTRE A COMUNICAÇÃO E AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO: O DISCURSO EMPRESARIAL COMO PROCESSO DE MISTIFICAÇÃO .....</b>	<b>85</b>
Wilson da Costa Bueno	

**O DIRETOR DE COMUNICAÇÃO, LÍDER EM GESTÃO DA  
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ..... 111**

María Ángeles Cabrera  
Ana María Almansa Martínez

**DIÁLOGO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO  
CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES ..... 131**

Rosângela Florczak

**COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA OU ESTRATÉGIA  
COMO COMUNICAÇÃO? POSSÍVEIS ENFOQUES A PARTIR DA  
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL..... 155**

Víctor Marcio Laus Reis Gomes  
Renata Andreoni  
Luciana Buksztejn Gomes

**VISIBILIDADE E VIGILÂNCIA NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS:  
OPORTUNIDADE E DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES. .... 175**

Eugenia Mariano da Rocha Barichello  
Daiane Scheid  
Elizabeth Huber Moreira

**PARTE 2: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
E RELAÇÕES PÚBLICAS: INTERLOCUÇÕES POSSÍVEIS ..... 191**

**RELAÇÕES PÚBLICAS, ATIVISMO E CIDADANIA: RELAÇÃO  
DIALÓGICA PARA TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE. .... 193**

Patrícia Carla Gonçalves Salvatori

**A DOUTRINA DAS “RELAÇÕES HUMANAS” NA GESTÃO DA  
COMUNICAÇÃO NO TRABALHO: ASPECTO DA  
HISTORIOGRAFIA BRASILEIRA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E DA  
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL..... 207**

Claudia Nociolini Rebecchi

<b>LA COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES Y LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA ERA DIGITAL.....</b>	<b>229</b>
--	------------

Rebeca Illiana Arévalo Martínez

<b>ECONOMIA CRIATIVA: PERSPECTIVA DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA ESFERA GOVERNAMENTAL. ....</b>	<b>247</b>
---	------------

Esnel José Fagundes

Sílvio Rogério Rocha de Castro

<b>AUTOMATIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS: PROBLEMA PARA AS RELAÇÕES PÚBLICAS?.....</b>	<b>265</b>
--	------------

Carolina Frazon Terra

<b>SISTEMA HÍBRIDO DE MÍDIA: POSSIBILIDADES DE REFLEXÃO PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS. ....</b>	<b>283</b>
--	------------

Fábia Pereira Lima

Daniel Reis Silva

<b>PARTE 3: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: (RE) DESCOBRINDO CAMINHOS .....</b>	<b>305</b>
---	------------

<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AFETIVIDADES.....</b>	<b>307</b>
---	------------

Caroline Delevati Colpo

Debora Martins Ribeiro

Ingrid Humia

Manuela Mause

Monique Francisca da Silva

<b>A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEO: QUESTIONAMENTOS QUE NOS INQUIETAM.....</b>	<b>325</b>
---	------------

Fernando Carara Lemos



**INFLUÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA ASSIMILAÇÃO DA  
CULTURA ORGANIZACIONAL. .... 341**

Eduardo de Carvalho Borba

Luciana Buksztejn Gomes

**REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES:  
UM BREVE OLHAR SOBRE AS AGÊNCIAS  
REGULADORAS BRASILEIRAS ..... 361**

Daniela Cidade

**AS RELAÇÕES E A DIGITALIZAÇÃO DAS CIDADES  
ATRAVÉS DO APLICATIVO UBER. ....379**

Tiago da Costa Guimarães

**PERCEPÇÃO DO RISCO INSTITUCIONAL E  
CONSERVADORISMO NO TRATAMENTO DE  
RESÍDUOS DE HEMOCENTROS: ESTUDO NO SETOR  
REGULADO E NA MÍDIA DIGITAL BRASILEIRA.....395**

Claudio Cardoso

---

## APRESENTAÇÃO

---

O conjunto de professores e alunos que assinam os textos que se seguem é o exemplo prático de um princípio fundamental para a concretização da Comunicação: a capacidade para o diálogo. É provável que esta capacidade precise, num primeiro momento, de uma liderança, mas nenhum líder é capaz de agir sozinho, se não encontrar, mais que a aquiescência, a adesão decidida dos demais membros. E aderir significa, antes de mais nada, acreditar e, depois, mobilizar-se, arregaçar as mangas e trabalhar.

Este livro materializa esses movimentos, ao reunir uma coletânea de artigos do campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, que articula questões centrais para as duas áreas. Aqui temos pesquisadores que dirigem seu foco de atenção para um determinado ponto, revelados nas três partes que compõem o livro, trazendo para a reflexão as relações que ocorrem entre indivíduos e, principalmente, entre instituições, ou entre indivíduos e instituições na sociedade contemporânea.

A publicação desse segundo volume organizado pelo Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – Geacor/CNPq é importante, não apenas para os seus membros, como para toda a sociedade, porque suas ações se refletem através de toda ela, dinamizando-a ou simplificando-a em suas iniciativas, em suas dificuldades, em seus desafios, em seu cotidiano.

Mais que isso, se tomarmos a ambos os volumes e os compararmos, também poderemos chegar a algumas outras conclusões importantes:

averiguar o quanto o grupo tem-se renovado, o quanto o grupo tem se ampliado e aprofundado na reflexão a respeito dos desafios e das contradições inerentes a toda a área de conhecimento.

***Antônio Hohlfeldt***

---

## MATERIALIZANDO SONHOS

---

Talvez o título dessa apresentação surpreenda, mas ganha sentido quando percebemos tudo que envolveu a elaboração desse e-book, desde o momento em que foi pensado até agora, quando está sendo disponibilizado à comunidade acadêmica que tem na Comunicação Organizacional e nas Relações Públicas os seus objetos de pesquisa. Materializar sonhos é [e será] um dos nossos ideais. Esse segundo e-book da Coletânea NUPECC<sup>1</sup>/PUCRS permitiu essa materialização.

Além da nossa crença de que sonhar é preciso, e que sonhos existem para serem realizados, é preciso, muitas vezes, contar com a crença de pessoas com sensibilidade e visão que nos apoiem e digam [pelo acolhimento] *‘vamos sonhar juntos’*. Antonio Hohlfeldt é uma dessas pessoas, que nos acolheu em sua coleção com o e-book *De qual comunicação organizacional estamos falando?* (2015).

Também precisamos mencionar Juremir Machado, que prefaciou o nosso livro sobre *Diálogos Possíveis* (2008). Cada vez que relemos suas palavras na abertura do livro temos a certeza [e olha que são poucas as nossas certezas] que ele é um pesquisador nato de Comunicação Organizacional. Aos colegas que aceitaram o convite para participar do e-book, também nosso agradecimento. Foram aceites afetivos que revelam o desejo de sonhar e (re) pensar juntos.

---

<sup>1</sup> Núcleo de Pesquisa em Ciências da Comunicação da PUCRS.

O e-book *(Re) leituras contemporâneas sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas* reúne pesquisadores nacionais e internacionais, além de ‘jovens pesquisadores’ que estão iniciando seus caminhos [e/ou descaminhos] pela pesquisa no Doutorado, Mestrado e também, na Graduação.

As inquietudes, perspectivas, desafios da área, são tecidas pelos autores ao longo da obra que está organizada em três capítulos cujas temáticas dialogam entre si. No primeiro, os artigos discutem temas emergentes do cenário comunicacional contemporâneo, e (re) pensam dimensões historicamente relevantes que permanecem fundamentais: *gestão, estratégias, planejamento, liderança, diálogo, comunicação pública, economia criativa, cidadania*.

No segundo capítulo, reunimos os artigos que abordam, sob diversas perspectivas, os impactos da era digital e as transformações que vem (re) configurado a Comunicação Organizacional e Relações Públicas no século XXI: *redes sociais, mídias digitais, vigilância, hibridismo, automação de relacionamentos*.

O terceiro capítulo é onde se encontram as reflexões fruto dos (des) caminhos de “jovens pesquisadores”. As produções elaboradas ao longo da graduação, mestrado e doutorado revelam descobertas e inquietudes de percursos inacabados, mas que já apresentam contribuições importantes para nossa área: afetividade, cultura, organizações, ubiquidade.

Esperamos que as (re) leituras que apresentamos estimulem novas pesquisas, novas interlocuções, novos diálogos, novos questionamentos, novas reflexões e contribua para o (re) pensar constante e necessário para o desenvolvimento da Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Que o e-book seja, também, semeador de novos sonhos, estímulo para novos sonhadores, já que acreditamos, como Varona (2004), que “*todavía es posible soñar*”.

*Muito obrigada!*

**Cleusa Maria Andrade Scroferneker  
Lidiane Ramirez de Amorim**

---

**Parte 1**

---

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
REFLEXÕES NECESSÁRIAS**



# PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI

MIGUEL TÚÑEZ LÓPEZ<sup>1</sup>

## RESUMO

Inteligência artificial, big data, geolocalização e receção em mobilidade têm passado a ser pilares fundamentais do novo modo de entender e de encarar a gestão da comunicação. Internet das Coisas (IoT), *machine learning*, realidade aumentada ou inteligência de negócios passaram a ser referências da nova gestão comunicativa, orientada para um novo modo de fazer e de entender as relações para fomentar a co-criação e o co-protagonismo com os públicos. Os conteúdos e os modos de comunicar ajustam-se a esses novos cenários em narração transmedia que passam de uma transferência de suporte para uma transferência de conteúdo até se tornarem comunicação que se adapta facilmente às convenções decorrentes da própria narração que, recorrendo à terminologia de Bauman, se poderá referenciar como uma comunicação líquida. A comunicação instalou-se numa rede sistémica em que tudo está interrelacionado. A chave não é atuar pensando no público, mas sendo o público.

---

<sup>1</sup> Profesor de Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Investigador del Grupo Novos Medios. Universidad de Santiago de Compostela, Galicia, España. E-mail: miguel.tunez@usc.es



**Palabras chave:** comunicação líquida, Internet das coisas, geolocalização, comunicação organizacional, transmedia, AMA.

## RÉSUMEN

Inteligencia artificial, big data, geolocalización y recepción en movilidad han pasado a ser fundamentales en el nuevo modo de entender y de encarar la gestión de la comunicación. Internet de las Cosas (IoT), *machine learning*, realidad aumentada o *business intelligence* se han vuelto referencias de la nueva gestión comunicativa, orientada a un nuevo modo de hacer y de entender las relaciones para fomentar la co-creación y el co-protagonismo con los públicos. Los contenidos y los modos de comunicar se ajustan a estos nuevos escenarios en narraciones transmedia que van más allá de ser un trasvase de soporte o una transferencia de contenido hasta convertirse en comunicación que se adapte con facilidad a las convenciones derivadas de la propia narración en lo que, acudiendo a la terminología de Bauman, podríamos referenciar como una *comunicación líquida*. La comunicación se ha instalado en un entramado sistémico en el que todo está interrelacionado. La clave no es actuar pensando en el público sino siendo público.

**Palabras clave:** comunicación líquida, Internet of things, geolocalización, comunicación organizacional, transmedia, AMA

## ABSTRACT

Artificial intelligence, big data, geolocation and reception in mobility have become fundamental pillars of the new way of understanding and facing communication management. Internet of Things (IoT), machine learning, realities increase or business intelligence have become references to the new communicative management, oriented to a new way of doing and understanding relationships to foster co-creation and co-protagonism with the different publics. The contents and the ways of

communicating adjust to these new scenarios in transmedia narration that go from a transference of support to a transference of content until they become communication that adapts easily to the conventions deriving from the narration itself that, using Bauman, can be referred to as a liquid communication. Communication installed itself in a systemic framework in which everything is interrelated. The key is not to act thinking about the public but being the public.

**Keywords:** liquid communication, Internet of things, geolocation, organizational communication, transmedia, AMA.

Todo está conectado con todo. El nuevo escenario de las relaciones humanas se ha transformado aceleradamente debido a la universalización de la capacidad de disponer de una conexión personal a Internet a través de terminales móviles de bajo coste y a la posibilidad que esto supone de ser proactivos como emisores de todo tipo de mensajes que puedan tener potenciales públicos de masas como receptores. La forma de relacionarnos y de comunicarnos ha cambiado tanto en tan poco tiempo que es posible que incluso nos quedemos cortos al hablar de una transformación acelerada y tal vez deberíamos pensar en una revolución en marcha, en un cambio radical e imparable que nos sitúa en un nuevo modo de entender y de hacer las cosas en un mundo cada vez más híbrido entre lo offline y lo online.

En pocos años hemos pasado de interactuar socialmente de uno a uno, o de uno a varios o, como mucho, en pequeños grupos, a relacionarnos todos con todos. Y hemos derivado esas relaciones en entornos online hacia el mundo offline, hacia la vida social personal. Han variado, también, los flujos del mensaje porque han evolucionado desde un modelo unidireccional (mayoritariamente discursivo, de uno a varios) a una circulación realmente interactiva y en simultáneo en varios soportes. De este modo, la narración se construye y se modifica desde varios actores, desde múltiples emisores y a través de más de un canal.

Este nuevo modo de comunicarnos socialmente es un cambio en las estructuras globales de funcionamiento que no afecta únicamente a los individuos sino que también obliga a las organizaciones a redefinir su comportamiento comunicacional en varios aspectos (Túñez, 2015). Es preciso que las entidades de todo tipo se adapten a él porque los individuos han conquistado la capacidad de colectivizar su enjuiciamiento de los productos, los servicios, las prácticas y las actitudes de las organizaciones con las que se relacionan. Y han ganado, además, la posibilidad de responder a los mensajes que las organizaciones envían a los públicos por canales de retorno, es decir, los usados por las propias entidades, o a través de soportes que lleguen a los públicos, pero excluyan a las organizaciones.

Esta capacidad de decir y de ser oídos ha roto el casi monopolio discursivo que tenían las organizaciones sobre sus prácticas, sus actividades y sus productos/servicios. Un ejemplo sencillo es el trámite para reservar una habitación de hotel. La publicidad de un establecimiento lo hace visible, incluso apetecible, pero la opinión de otros viajeros que han estado antes en sus instalaciones decanta o retrae la decisión de alojarse en él. Compartimos experiencias que asumimos como referencias fieles y verídicas hasta el punto que, seguramente de un modo no consciente, hemos cambiado hasta el proceso habitual de comportamiento: hemos dejado de experimentar o probar primero el producto para comprar después a involucrarnos en una pauta diferente: ahora compramos primero y después experimentamos porque asumimos como referente previo a la acción el enjuiciamiento que otros han hecho.

Esta capacidad proactiva de los individuos obliga a las organizaciones a adecuar su modo de comunicar para poder generar credibilidad en sus conductas y en sus prácticas de modo que puedan transferir confianza. El modo de conseguirlo va más allá de la pura acción comunicativa y se extiende a la cultura organizacional: al modo de hacer las cosas porque precisa que se unifique lo que se dice y lo que se hace y que, al mismo tiempo, se esté en condiciones de satisfacer las expectativas que se generen.

En esta transformación de las relaciones la integridad (Kotler, 2011) de las organizaciones ha pasado a ser un nuevo componente central del modo de gestionar comunicación y de la forma de hacer las cosas para construir o mantener una imagen y una reputación favorables.

El cambio va más allá de las meras intenciones, de una renovación de mensajes o de la modernización aparente de los modos de decir o de los canales para transmitir. Integridad es transparencia en el modo de hacer las cosas y, por tanto, es la adecuación del modo de hacer las cosas al mensaje que se transmite y a la expectativa que se genera, y no al revés. Es una repetición modernizada de lo ocurrido hace poco más de un siglo cuando en plena huelga de mineros en EEUU, Ivy L. Lee propuso que para que los medios dejaran de publicar noticias desfavorables sobre lo que hacían los trabajadores lo interesante no estaba en lograr cambiar el discurso periodístico sino en variar el modo de hacer las cosas para que los hechos dejaran de verse como conductas desfavorables. La lección se repite ahora no tanto por las referencias informativas sobre las organizaciones sino por la capacidad de los usuarios de conocer y enjuiciar los modos de hacer, la calidad del producto, la atención recibida, la actitud y el trato en el proceso, etc.

Integrarse en estas nuevas dinámicas sociales significa ajustarse a las convenciones y a los lenguajes utilizados por todos, y aprender a ser uno más dentro del grupo. Es decir, humanizarse, aproximarse y mimetizarse con la colectividad de la que forma parte como miembro de un grupo que interactúa. En entornos online, supone hacerlo asumiendo el compromiso 2.0 (Túñez y Sixto, 2011) de interacción bidireccional real: no basta con estar, es necesario participar siguiendo las pautas y las reglas del soporte y/o del grupo.

El protagonismo de los usuarios y su capacidad de autonomía para interactuar o no en la red también aumenta la necesidad de que las organizaciones compaginen acciones a través de soportes con públicos masivos a la vez que promocionan la creación de su propio público con canales

de contacto directo para tomar la iniciativa de comunicar cuando lo necesite y de poder hacerlo sin la dependencia de agentes o medios externos.

Como bien anticipaba Celaya, los internautas toman decisiones de compra de productos o servicios orientados o motivados por la información que encuentran en Internet (2009:24). Son ellos mismos quienes promueven esta comunicación organizacional colaborativa a través del diálogo en las redes sociales, en foros, en espacios de evaluación de productos o servicios, etc., en los que pueden incluir o excluir a las organizaciones. De esta forma, van más allá de ser prosumidores (productores y consumidores de contenidos) y se convierten en *ADPROSUMER* (AD-anuncio, PROproductor y SUMER-consumidor) y realizan simultáneamente funciones de comprador, de consumidor y de recomendador de productos “antes, porque buscan opiniones de compra; durante, porque comunican sus impresiones a través de redes sociales, blogs y sistemas de mensajes; y después, porque generan opiniones y reputación” (Caro, Luque & Zayas, 2014: 942). Las redes se convierten así en una plataforma idónea para el intercambio, no siempre consciente, de información y “las empresas también aprovechan las posibilidades de estas plataformas de interacción y de creación múltiple para conocer el perfil de su consumidor” y, al mismo tiempo, otorgarle protagonismo en campañas en las que se sienta participe (Marta, Martínez & Sánchez, 2013: 43).

La comunicación se ha instalado en un entramado sistémico en el que todo está interrelacionado y en el que nada se puede planificar, ejecutar, analizar de un modo aislado. En este entramado sistémico es necesaria una actitud holística porque la sinergia entre las partes, incluso entre las que no están directamente incorporadas a las dinámicas de la organización, cobra sentido.

Desde el clima laboral y su impacto en la productividad hasta la cooperación con otras disciplinas no habituales en los diseños de estrategias comunicacionales, como la inteligencia artificial o la neurología, esta nueva necesidad de ver y de entender la gestión de la comunicación nos deriva a actitudes y a comportamientos que parten de la necesidad de

entender mejor como nos relacionamos. El objetivo es que estemos en condiciones de poder ajustar los procesos comunicativos a las necesidades de la organización y a las expectativas de los individuos en un entorno social sistémico.

El reto del futuro está ahí, en lograr el equilibrio para que esos procesos comunicativos y para que las relaciones entre la organización y sus públicos se produzcan no solo a través de un modelo simétrico bidireccional (Grunig y Hunt, 1984) sino en lo que, proyectando la calificación aportada por Grunig, se propuso etiquetar como el "*modelo de simetría interactiva*: relaciones que se desarrollan entre actores con conductas independientes pero situados en planos de igualdad y de influencia mutua, en la que ambos tienen capacidad de emisión masiva, de iniciativa en el manejo de sus relaciones, y de respuesta individual o grupal a sus comunicaciones" (Túñez y Altamirano, 2016). Es un reto tan complejo como lo son las relaciones sociales, pero es el modo de ajustar la comunicación de las organizaciones con la sociedad a las formas de comunicación hacia las que, vertiginosamente, la sociedad ha evolucionado.

Nada es independiente sino que todo está conectado con todo, decíamos, en un momento de cambios y de transformaciones cruzadas, interdependientes, en cadena. Estos reajustes no solo afectan a los contenidos o a las técnicas comunicativas. También varían los soportes, las actitudes, los públicos y los productos. E incluso los emisores, que interactúan con cada vez más con máquinas a las que ya hay posibilidad de dotar de autonomía para que comiencen ellas mismas a generar un proceso de relación con otras máquinas o con personas.

La comunicación de las organizaciones es cada vez más interdisciplinaria, más abierta y más compleja. En la actualidad está en un momento atractivo en el que se empieza a ver como los cambios van generando un nuevo escenario de gestión comunicacional. Las transformaciones acabarán por ser pasajeras o estructurales, pero lo que parece no tener vuelta atrás en esa simetría interactiva es la necesidad de promover la mimetización organizacional porque el eje gravitacional de esa gestión ha

dejado de estar en las organizaciones y se ha desplazado a los individuos. Ya no se puede pensar en gestionar para los públicos, sino en gestionar desde, con y como los públicos lo harían: co-creando y co-generando contenido y acciones. La variación desde un modelo discursivo a otro dialógico es eso. La clave no es actuar pensando en el público sino actuar siendo público.

## **INTERNET DE LOS PÚBLICOS: COMUNIDADES**

La identificación con los públicos para mimetizarse, para ser público, hace evidente la necesidad de procurar un conocimiento a fondo de las características del público de cada organización como grupo, pero también un conocimiento lo más detallado posible de las particularidades propias de cada uno de los individuos que lo forman. Interesa el público online global y, en concreto, los públicos a los que se puede acceder a través de diversos entornos (redes, blogs, influenciadores, etc) pero interesa tanto o más identificar y agrupar público propio generando comunidades. La comunidad online posee una dimensión simbólica, está integrada por miembros que tienen rasgos o preferencias comunes, que deciden que tienen un objetivo o un fin común y lo comparten interactuando con la organización o entre ellos en entornos virtuales.

Lo público y los públicos son un concepto que ha sido siempre objeto de controversia en el intento de explicar que son y que representan, su naturaleza, sus funciones y sus sujetos. Público es un concepto socialmente polisémico que caracteriza a los Estados modernos toda vez que a partir de la Edad Media se supera la identificación de público con los intereses o asuntos de la élite feudal, se referencia como el interés colectivo y se hace análogo a la gestión y al patrimonio de las Administraciones y los diferentes gobiernos, según la vertebración territorial de cada Estado. Pero también hablamos de público cuando nos referimos a un conjunto de individuos; a un estado o toma de participación en asuntos comunes;

a una colectividad social; a un grupo que aplica la crítica y la discusión racional para conseguir un acuerdo; a un espacio social.

“Las sociedades modernas acabaron de acuñar el significado de lo público a raíz del auge de la imprenta, en el XVI, que supuso la identificación colectiva del conjunto de lectores como público de una creación literaria. Era un público burgués y aristocrático” (Túñez, 2012: 170). Años después, en el XVII y el XVIII el significado se amplía y pasa a servir para referenciar a los lectores de un libro o a los asistentes a un concierto o a cualquier otro tipo de manifestación cultural, de modo que “comienza a aplicarse para referirse a los que asisten a los actos de contenido político sobre todo con el auge de debates, críticas y tertulias en cafés y salones” (Túñez, 2012: 170).

La psicología social, la sociología, la antropología, las ciencias económicas y las ciencias políticas son disciplinas que se han preocupado por estos múltiples significados de público/públicos. En sus aportaciones están buena parte de las definiciones con las que se intenta delimitar el concepto en las ciencias de la comunicación más allá de recurrir a una simple identificación de relación con el receptor del mensaje. Una identificación simple porque pudiera inducir al error de asumir que en comunicación se habla de audiencia (los que consumen o visionan) como sinónimo de público (a los que se dirige, incluida la audiencia).

Las primeras definiciones de público se vinculan al conjunto de personas que no necesariamente están en contacto, que mantienen diferentes puntos de vista sobre un asunto y que abordan su discusión (Dewey, 1927; Blumer, 1953; Park, 1972) de forma organizada y con capacidad de pensar y razonar hasta crear un discurso (Price, 1994). Si la comunicación organizacional y las relaciones públicas tienen la necesidad de identificar sus públicos como los destinatarios de su acción necesitan acotar ese concepto de público y substantivar la definición. Pueden partir de considerar que son los ciudadanos de una nación (Habermans) o de una población concreta (Lougovoy) pero se ven obligadas a dotarlos de identidad, a delimitar sus dimensiones y a segmentarlos como forma de



planificar relaciones y como contribución a las teorías de la comunicación (Harris, 1998), porque no hay un público sino infinitos públicos (Warner).

La identificación de públicos con *stakeholders* es una derivación de conceptos del ámbito empresarial. Sintetizando, *stakeholders* son grupos o individuos que pueden causar efectos sobre la organización o que pueden verse afectados por ésta (Freeman, 1984), que están interesados (Coombs, 2000) o que afectan o pueden verse afectados (Grunig, 1989; Daugherty, 2001) por ella. Algunos autores diferencian *shareholders*: públicos directamente interesados en los mecanismos de propiedad de la empresa: instituciones financiera, accionistas y altos directivos, entre otros, y *stakeholders*: públicos que apuestan por la empresa a causa de la confianza que ésta les merece: empleados, proveedores, clientes y comunidad. (Mazo, 1994: 339)

Aunque se asocia con postulados críticos con la concepción sistémica, el propio Grunig aborda las relaciones con los públicos en la interdependencia de la organización y el entorno. Propone que “sean un proceso de comunicación simétrico y bidireccional, un diálogo en lugar de monólogo” (2003, 413) y recomienda que se utilicen “las relaciones con la comunidad como un mecanismo para ayudar a la organización a solucionar los problemas importantes” (2003, 414).

El público de una organización también aparece referenciado por algunos expertos como *constituents*, para referirse al individuo al que se dirige una organización y que puede verse influido por ella. “Aunque sus primeros usos en la disciplina son muy tempranos, es menos utilizado que el término *stakeholder* y ha despertado menor interés entre los teóricos (...) la mayoría de los autores del ámbito de las relaciones públicas que hablan de *constituens* en sus textos suelen usar este concepto, simplemente, como sinónimo de público o de *stakeholder*” (Míguez, 2010, 59).

Como anticipó Bernays y completaron otros investigadores, la perspectiva relacional da una buena interpretación de público como cualquier grupo de individuos sobre el que se pretende influir con un programa de

relaciones públicas (Lesly, 1969) o como los grupos con los que se comunica o se quiere o se debería comunicar (Harrison, 2002).

Los públicos son los actores (personas, grupos u organizaciones) que pertenecen, se relacionan, se ven afectados por la organización o pueden influir en su comportamiento. No hay, pues, un único público sino una suma o intersección de públicos según la actividad que realiza la organización en todos sus ámbitos y la acción de comunicación que quiera implementar. No cabe, tampoco, una clasificación con variables sociales, antropológicas o territoriales porque un mismo individuo puede formar parte de públicos diferentes en varias organizaciones distintas.

La variación no está en el concepto sino en el modo de configurarlos, de identificarlos, de contactar y de relacionarse con ellos. Incluso en el modo de promoverlos porque la dependencia deja de ser de canales externos y se fomentan en entornos online grupos propios aglutinados como comunidades o tribus en torno a las organizaciones, a su producto o servicio, a una persona, o a una idea.

Las comunidades son grupos de público promovidos por la organización y, por tanto, con capacidad de contacto con ellos, pero no tienen por qué ser gestionados en modo de tutela directa y visible por la organización. Fundamentalmente interesa la comunidad como modo de agrupamiento de público al que llegar por canales propios, sin necesidad de mediadores.

El concepto se trastoca (o se amplía) con el auge de las relaciones sociales y la revitalización del concepto de comunidad trasladado a entornos online. La comunidad, en un sentido geográfico de localidad o como el conjunto de personas y sus instituciones, ya se incorpora a las relaciones públicas en 1988, antes de la irrupción de Internet. Lo hace a través de la advertencia de Kruckeberg y Stark de que el impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad moderna diluía el sentido de comunidad, entendido como las personas que organizan su actividad en torno a fines comunes. Kruckeberg y Stark proponían que las relaciones públicas se reorientasen a mantener el sentido de comunidad a través del cambio de las estrategias puramente persuasivas por nuevas fórmulas de participación social. La

advertencia sirve para estimular la reflexión sobre las comunidades como forma de organización social que debe ser atendida por la comunicación porque no solo pueden ser usadas por las organizaciones sino también por las comunidades para promover cambios.

La evolución ha ido en sentido contrario. El temor de aislamiento social del individuo encerrado en el uso de útiles tecnológicos se transformó en la revitalización de acciones virtuales colectivas a través de comunidades y redes en Internet. La intercomunicación que permiten los nuevos soportes y las aplicaciones tecnológicas ha favorecido la constitución de comunidades virtuales formadas por individuos y grupos que comparten vínculos y generan formas de influir o de ser influidos por las organizaciones. Es una evolución y una ampliación del concepto comunidad, inicialmente vinculado al entorno geográfico en el que se ubican sus miembros. En los espacios virtuales, las comunidades pierden ese componente de proximidad geográfica y se constituyen como colectivos unidos por un interés común cuyos miembros no han de estar necesariamente en una misma ubicación física.

## **INTERNET DE LAS COSAS: IOT**

Internet de las Cosas (*Internet of Things*, IoT) es la automatización de los objetos. Es decir, la conexión a través de la red de objetos con capacidad de ser gestionados por otros objetos. Abarca mucho más allá de la propia gestión comunicativa ya que supone un cambio de expectativas de gestión con modelos de negocio emergentes y aplicaciones diversas entre las que no se descarta el IoT como servicio.

El IoT va mucho más allá de las comunicaciones remotas entre máquinas (M2M). Interesa su aplicabilidad en la creación de nuevos productos (sujetadores que detecten alteraciones de salud, camisetas que midan emociones, por ejemplo, ya son una realidad) y sus nuevos aliados (IoT y 5G harán más real e interactiva la realidad virtual y nosotros decidiremos desde casa lo que queremos volver a ver o desde donde enfocar un acon-

tecimiento en directo en el que participaremos con realidad inmersiva, por ejemplo). Para la gestión comunicacional, el IoT aporta tanto con los sensores (que recopilan datos) como con los actuadores (que dotan de autonomía a la cosa u objeto) porque ambos abren campos ilimitados de actuación.

Con los problemas de almacenamiento, de disponibilidad de puntos de conexión y de riesgos de seguridad como freno, el impacto del IoT es exponencial. Los 6,4 millones de dispositivos conectados en 2016 se estiman, según los datos del informe Gartner<sup>2</sup>, que se triplicarán y pasarán a ser 20,8 millones dentro de solo tres años, en 2020. La cifra habla por sí misma si tenemos presente que, como explica Balani (2016), con el IoT cada objeto tiene el potencial de conectarse a Internet, de proporcionar sus datos y de obtener información accionable por sí misma a través de otros objetos conectados a la red. Y ese objeto puede ser *cualquier cosa* desde la que se transmiten datos o información del objeto o de sus funciones y usuarios de modo que se pueda actuar para alterar su modo de funcionar y optimizarlo ajustándolo a las condiciones precisas. El Internet de las Cosas, o Internet 4.0, está directamente relacionado con conceptos que en muy poco tiempo han pasado a ser imprescindibles en la gestión de la comunicación:

**2.1. Big Data, Data Mining y Bussines Intelligence.** El IoT permite actuar sobre la realidad a través de actuaciones programadas que se derivan de la información recopilada. Este es actualmente el centro de atención: la recopilación y la gestión de todo tipo de datos que posibiliten crear nuevos indicadores y algoritmos que permitan planificar comportamientos patronímicos o dar respuestas diferidas a esos comportamientos.

Big Data es el universo de los datos. Con riesgo de llegar a una saturación de información para ser procesada, el Big Data refiere el trabajo con todo tipo de datos, cuantitativos y cualitativos, de los que buena parte son

---

<sup>2</sup> <https://www.gartner.com/newsroom/id/3165317>

suministrados a través de dispositivos que actúan como sensores. Pero almacenados sin más los datos no tienen utilidad hasta que se procesan. La transformación de los datos en información útil es lo que se conoce como *Business Intelligene* o el modo de agrupar, seleccionar y depurar, analizar, interpretar, releer y transformar la información para que pueda ser empleada en la toma de decisiones en las organizaciones.

La exploración de esos datos (data mining, o minería de datos) se orienta a hacer análisis predictivos de conductas o comportamientos a través del análisis prospectivo automatizado de grandes cantidades de datos que permitan aproximarse a formular algoritmos a modo de patrón o de correlaciones que permitan predecir resultados, conductas, comportamientos. Se trata de anticiparse a la actuación previsible del usuario para facilitarlo o, incluso, para orientarlo en un sentido concreto.

**2.2. Machine learning.** Equivale a un proceso de inducción del conocimiento, o dicho de un modo coloquial, al modo de hacer inteligentes a las máquinas para que respondan a situaciones frecuentes o a pequeños problemas cuya resolución pueda automatizarse.

**2.3. Inteligencia artificial.** El Internet 3.0 es el Internet de la inteligencia artificial. De la etapa 1.0 caracterizada por la posibilidad de poder interconectar e intercambiar documentos se pasó a una segunda, el 2.0, la más visible en la que la posibilidad de interacción derivó hacia las personas. 2.0 es la más llamativa porque es la que tuvo un impacto más visible sobre la cotidianidad de los usuarios y porque a partir de ella se derivaron otras actuaciones de las siguientes etapas que socialmente se consideraban como una evolución lógica del progreso más que como una nueva etapa.

La web semántica, o 3.0, es un cambio silente. Las actuaciones se producen, pero no modifican las pautas visiblemente de vidas de los individuos como ocurrió en la 2.0 aunque también se actúan sobre ellos. 3.0 es algo así como si el ordenador pensase y tuviese capacidad de respuesta a lo que hacemos o queremos, por eso también se refiere como inteligencia computacional y se orienta, expresado de un modo muy global, a generar lenguajes y herramientas específicas que sirvan para disponer

de modelos con los que los ordenadores ejecuten tareas con resultados similares a los que se obtendrían si las hubiese ejecutado una persona.

**2.4. Realidad aumentada.** Fusiona o superpone los entornos reales y los entornos virtuales de modo que el mundo físico real observado a través de dispositivos tecnológicos se transforma ya que se incorporan a él nuevos elementos con los que es posible interactuar a través de ese dispositivo. Los catálogos 3D o los probadores virtuales de ropa son realidad aumentada adaptada al mundo empresarial.

**2.5. Movilidad, conexión y nuevos soportes.** Los dispositivos de conexión a Internet en movilidad van en aumento y ganan protagonismo como terminal de acceso, sobre todo entre las generaciones más jóvenes, no solo para el uso de redes sociales sino en todo tipo de actividades en conexión, incluidas las relacionadas con el *e-commerce*. A finales de 2015 ya había en el mundo la misma cantidad de suscripciones a líneas móviles que habitantes del planeta y de ellas, se calcula, que una de cada tres eran teléfonos inteligentes o *smartphones*<sup>3</sup>. El informe *Digital in 2017 Global Overview*<sup>4</sup>, de Hootsuite, indica que al menos dos tercios de toda la población mundial (66%) tiene teléfono móvil, lo que significa 4.917 billones de usuarios. El número de terminales es todavía mayor. El mismo informe deja ver cómo, proyectado sobre el total de población el número de terminales de móvil equivale al 81% de los individuos en África, 106% en América, 96% en Asia\_Pacífico, 131% en Europa y 127% en Medio Oeste.

Aunque se tiende a hablar de universalización, lo cierto es que los niveles de penetración de Internet siguen siendo muy desiguales, por razones económicas, principalmente, y políticas. Hootsuite cifra en un 29% la penetración en África, 71% en América, 46% en Asia\_Pacífico, 76% en Europa y 60% en Medio Oeste. Los polos de desigualdad son abismales: del 99% de cobertura en Emiratos Árabes o el 98% en Islandia al 0,1% en Corea del Norte.

<sup>3</sup> [http://elpais.com/elpais/2016/01/26/ciencia/1453809513\\_840043.html](http://elpais.com/elpais/2016/01/26/ciencia/1453809513_840043.html)

<sup>4</sup> <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview?ref=>

En todo caso, la movilidad define el modo de conexión de futuro y por eso ha de tenerse en cuenta que los terminales de conexión (también en constante evolución) influyen en la gestión de la comunicación porque condicionan el modo de relacionarse y la forma y los productos de presentación de los contenidos. Pantallas más grandes y de mejor definición para un consumo de video en pequeños dispositivos, por ejemplo, refuerzan la necesidad de recurrir al componente audiovisual como ingrediente básico de los acciones organizacionales externas.

En la misma línea, el uso de dispositivos de movilidad obliga a replantear la secuenciación y la arquitectura de los contenidos web en formatos *responsive* para que se adapten automáticamente al cambio de tamaño de la pantalla que en cada momento utilice el usuario. Ha de ser así para que permitan no solo la correcta visualización sino una mayor satisfacción en la experiencia del usuario con ese producto web para que, indirectamente, esa mayor satisfacción influya en los índices de fidelización o incluso de co-participación o redifusión de contenidos online.

**2.6. Geolocalización e iBeacon.** Saber dónde estamos (o al menos donde está un terminal de teléfono u otro dispositivo), con altos índices de precisión y fiabilidad. Geolocalización significa ubicar espacial y geográficamente al usuario pero también el uso de un sistema que informa y al mismo tiempo almacena y transmite la información detectada y suministrada.

Movilidad y geolocalización activa son información continua sobre la actividad del usuario y una posibilidad de contacto permanente con él. La combinación de ambas propicia el uso de *iBeacon* o transmisores en interiores que notifiquen a dispositivos a los que detectan en presencia por su proximidad. No se hablaba de ellos al comenzar esta década y ya se ven hoy como reemisores que organicen las comunicaciones con usuarios geolocalizables que se aproximen al punto de contacto predeterminado por la organización (sus instalaciones, un punto de publicidad interactiva, información sobre un servicio en lugares estratégicos, etc.)

Pudiéramos considerarlos un estratégico aliado de la movilidad porque con la identificación del usuario, su hipersegmentación y el uso

de *iBeacon* se pueden hacer propuestas a ajustadas al usuario en tiempo real para ser ejecutadas de modo inminente.

**2.7.** La red también facilita la **automatización de los procesos** a todos los niveles desde plataformas de pago a bajo coste y de uso casi intuitivo. De este modo muchas de las acciones planificadas (para publicación de contenidos, envíos y reenvíos de correos, etc) pueden ya programarse para ser ejecutadas de acuerdo a las pautas y al calendario previsto. Las relaciones se automatizan y, a la vez, se personalizan. No obstante, lejos de robotizarse y masificarse generando comunicaciones o actuaciones generales iguales para todos, la automatización permite incluso singularizar los pasos en función de la respuesta del individuo contactado, lo que le confiere mayores posibilidades de eficacia.

**2.8. Sistemas de vigilancia y observación.** Las referencias de impacto en las audiencias permitían hasta no hace mucho conocer particularidades generales del grupo de consumidores. Los medios tradicionales ofrecían perfiles de consumo o de audiencia que se basaban en criterios geográficos (los primeros en usarse y hoy cuestionados porque la movilidad social permite hablar de mercados geográficamente similares, incluyen como variables: país, región, tamaño del núcleo poblacional; entorno rural o urbano entre otros), demográficos (para hacer una diferenciación sencilla pero que no siempre consigue grupos con características claramente diferenciadas entre sí, incluye: edad, sexo, estado civil y tamaño del hogar como algunas de las variables más usadas) y socioeconómicos (nivel de renta, ocupación laboral y nivel de estudios forman la terna de variables que se utilizan para determinar clase social y marcar preferencias de cada segmento).

La observación y la vigilancia de los comportamientos online, los análisis de relaciones y de contenidos aportados, las frecuencias de contacto, las acciones ejecutadas, las reacciones establecidas...todo aporta información individualizada que permite la hipersegmentación del público, un conocimiento en profundidad más allá de grupos heterogéneos e, incluso,



la planificación estratégica a través de perfiles singulares referenciales para cada categoría de público que se determine.

Los productos y los contenidos para la comunicación con el usuario o con el cliente se llegan a personalizar y las estrategias dejan de ser indiferenciadas. El cambio no está en las necesidades, sino en la modificación de los modos para satisfacerlas de una forma, al menos aparentemente, más personalizada. Se busca la cercanía, la proximidad, para generar y reforzar la confianza y propiciar experiencias positivas con la marca o con la entidad.

Se hace evidente que, como se indicó, no se puede trabajar un solo de estos aspectos aislado. La hipersegmentación y la individualización de las relaciones es consecuencia directa de las dinámicas de big data y del análisis de los datos obtenidos que genere cada organización, individualmente y en conjunto el sector al que pertenezca.

## **INTERNET DE LAS RELACIONES. INDIVIDUALIZANDO COLECTIVIDADES**

Es relativamente fácil entender que el cambio en las relaciones sociales que supone Internet no se limita a los individuos, ni a los usuarios de la red, y que se extiende a todos los actores y agentes sociales. Internet facilita la comunicación individual y grupal y especializa la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Si entendemos la red como un soporte y un punto de encuentro colectivo podemos intuir que las organizaciones buscan estar presentes en Internet como paso básico para entablar contacto con sus usuarios a los que ofertar sus productos, servicios o a sí mismas como marca.

El internauta es un individuo proactivo, busca, genera y participa en la red estableciendo contactos con otros individuos. Es lo mismo que corresponde asumir a las organizaciones: dejar de ser estáticas, abandonar las actitudes receptivas, transformar su actividad comunicativa en propuestas de diálogo, y actuar en la red como un individuo más: fomentando

encuentros, buscando usuarios y generando propuestas que atraigan a su web a otros internautas.

Internet permite escuchar, conversar y relacionarse directamente con los públicos y eso supone una transformación de la cultura organizacional y una revolución en la forma de gestionar su comunicación. Las relaciones son directas o diferidas, pero también en la red se pueden mantener y fomentar relaciones mediadas a través de otras organizaciones como los medios de comunicación tradicionales offline. En cualquier caso, a la decisión de estar en Internet las organizaciones tienen que sumar la voluntad de participar.

La red no es un escenario en el que la web actúa de escaparate. Las organizaciones online han de ser participativas y, por eso, deben generar espacios en los que el encuentro con los usuarios sea interactivo. La comunicación unidireccional solo tiene sentido en la información formal descriptiva de la entidad pero no puede ser el denominador que defina las propuestas organizacionales en Internet. Interactividad significa participación de ambas partes y requiere un cambio de mentalidad o de actitud en las organizaciones.

No basta con emitir hacia el usuario ni tampoco es suficiente establecer conductos de retorno de comunicación del usuario hacia la organización. La bidireccionalidad ha de ser recíproca y convertirse en interactividad real. También ha de ser una actividad constante porque el usuario es proactivo e ilimitado. Las relaciones no se restringen a los usuarios fidelizados porque la presencia en la red es una propuesta permanente a incrementar los públicos de la organización en un entorno competitivo.

Detenerse y fijar una actitud de presencia testimonial en un soporte en el que las demás organizaciones adoptan una actitud participativa significa renunciar a los beneficios potenciales de los entornos on line. La red aumenta la participación de los públicos en la construcción de la identidad y de la imagen de la organización porque se incrementan las posibilidades y la frecuencia de retorno de sus percepciones. También aumentan entre los usuarios las interacciones evaluativas de las organizaciones y de los

productos y servicios que ofrecen. La gestión de la reputación en Internet se está convirtiendo en una de las preocupaciones de las organizaciones, al ser la web social un canal en el que la interconectividad entre los usuarios le permite expresar y compartir públicamente sus opiniones y experiencias como consumidores (Castelló, 2010: 15).

**3.1. Marcom ¿un indicador del cambio?** La hegemonía del manejo de relaciones como eje de la gestión de comunicación queda patente en la propia evolución del marketing que se ha ido progresivamente desprendiendo de la concepción inicial que lo restringía a identificarlo con las ventas. El cambio es evidente con solo revisar la actualización de la definición propuesta por la Asociación Americana de Marketing que en 1960 lo consideraba “el resultado de las actividades empresariales que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario”.

En 1985, la AMA pasó a definirlo como “el proceso de planificación y ejecución; de la concepción, fijación del precio, promoción y la distribución de ideas, los bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”. En 2004, precisaba que se trata de “una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a sus públicos de interés”. Por último, en octubre de 2007 y ratificada en julio de 2013<sup>5</sup>, lo define como “la acción, conjunto de relaciones [prácticas o instituciones], y de los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los usuarios, clientes, colaboradores y para la sociedad en general”<sup>6</sup>.

La web de la AMA tiene también un análisis interesante en su pestaña *marcom*<sup>7</sup> porque la tradicional definición de marketing mix y las 4P siempre ha englobado a la comunicación en las actividades de promoción.

<sup>5</sup> <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

<sup>6</sup> <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

<sup>7</sup> <https://www.ama.org/topics/marcom/>

Al definirlo, la AMA intercambia el lugar de ambos términos ya que habla de *marcom* para singularizar las “comunicaciones de marketing” a las que describe como “un término que todo lo abarca ya que cubre las prácticas y tácticas de marketing incluyendo la publicidad, la marca, el diseño gráfico, promoción, publicidad, relaciones públicas y otros recursos de comunicación”<sup>8</sup>.

El marketing es relaciones. Para ser más precisos, es “conjunto de relaciones”, según la definición de la AMA, para generar valor sin descuidar que “los mercados son conversaciones”, como se deriva de la primera de las 95 afirmaciones del *Manifiesto Cluetrain*<sup>9</sup> firmado por Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger en 1999 en el que se defiende la transformación de las prácticas tradicionales de negocios por la posibilidad de contacto directo que permite Internet. Esta posibilidad genera nuevas dinámicas en la comunicación organizacional para que “los empleados intraconectados puedan conversar directamente con los mercados interconectados”. El movimiento Cluetrain<sup>10</sup> también sugiere que el diálogo ha de ser real; cambiando el actual tono monótono y sin sentido del humor por el lenguaje “natural, abierto, honesto, directo, divertido y a menudo impactante” que usan las personas; en este caso, los clientes.

La planificación en marketing de relaciones es una operación inicialmente costosa, incluso arriesgada, porque implica desarrollar la fase de investigación de forma minuciosa: no solo hay que identificar a los públicos sino obtener el mayor caudal de información detallada sobre cada uno de los individuos. Para la competitividad de una empresa es importante la capacidad de general valor para el cliente porque, como

---

<sup>8</sup> Marketing communications, or “marcom,” is an all-encompassing term, as it covers marketing practices and tactics including advertising, branding, graphic design, promotion, publicity, public relations and more. The AMA’s marcom coverage and resources are just as diverse.

<sup>9</sup> La versión impresa se publicó en el 2000 por Perseus Books (ISBN 0-7382-0431-5) con el mismo nombre y desde finales del año 2008 se dispone de una traducción al castellano titulada “El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional” (ISBN 978-84-234-2693-5).

<sup>10</sup> <http://www.cluetrain.com/>

sintetizan López, Santos y Trespalacios (2010), “el valor generado en una relación comercial puede favorecer: a) el desarrollo de innovaciones de producto (Vandenbosch y Dawar, 2002), b) la comunicación entre las partes del intercambio (Pil y Holweg, 2006); c) la satisfacción del cliente (Spiteri y Dion, 2004); d) la retención de socios estratégicos (Lam et al., 2004); y e) los resultados empresariales (Guenzi y Troilo, 2007). Esto implica disponer de un profundo conocimiento del cliente que permita a la empresa determinar cuáles son los beneficios y sacrificios percibidos por éste que hacen que se decante, en última instancia, por una u otra relación comercial (Slater y Narver, 1994)”.

### **INTERNET DE LOS CONTENIDOS: CO-CREACIÓN Y CO-GENERACIÓN**

La comunicación ha dejado de ser unidireccional pero también hemos abandonado las plataformas únicas como escenario de participación. Los canales discursivos de los medios de masas alimentaban fórmulas de retroalimentación simbólica para lograr un protagonismo del público en modelos comunicativos que se desarrollaban sobre escenarios lineales con escasa interconexión entre ellos. Internet también ha trastocado esta idea. Hoy los relatos personales se van generando a medida de cambiamos o simultaneamos más de una plataforma online y offline.

Es la comunicación transmedia, en la que el relato avanza y va tomando cuerpo a través de acciones en simultáneo en diferentes soportes que se alimentan o trasvasan contenidos entre sí. La etapa iniciática de contenidos informativos offline volcados a la red como aportación informativa online es de hace una década pero bien parece que perteneciese al jurásico de la comunicación.

Hoy es habitual que una historia discurra en simultáneo en redes, en webs, en aplicaciones y en la misma vida personal. Y los medios, como organizaciones que son, han de aprender que lo importante es pensar como el destinatario hasta mimetizarse con él, hasta ser como él, hasta

ser él. Por eso los contenidos se van ajustando a las particularidades del soporte y se abandona la idea de un mismo formato replicado en diferentes plataformas. Los contenidos ha pasado a ser lo que, ajustando la idea de Zygmund Bauman (2003), se ha dado en denominar contenidos líquidos: una aportación fácilmente ajustable a las condiciones, a las exigencias, a los lenguajes y a las necesidades de cada soporte a medida que se va produciendo el trasvase en las narraciones transmediáticas. Obviarlo sería planificar pensando en estructuras comunicativas del pasado.

Estas estructuras líquidas van más allá de la metáfora de la adaptación al soporte. Contenidos líquidos quiere decir que son fácilmente adaptables pero también que no son propuestas únicamente elaboradas por la organización sino que se asume que han de acabar de tomar forma a través de las aportaciones de los usuarios a los que se debe permitir ser coautores (y en parte protagonistas) del relato.

La generación de contenidos es una actividad de buena parte de los que se mueven en Internet. Desde la simple foto familiar que se cuelga en la red social hasta la infografía explicativa detalladamente trabajada, el video de denuncia, el meme burlón o la transmisión en directo de un momento del concierto de su ídolo musical: Co-creadores y co-generadores. Promotores de ideas y elaboradores de contenidos como parte activa integrada en la estrategia comunicativa de la entidad.

No debemos olvidar que el escenario de la gestión de la comunicación en el siglo XXI es un cambio constante. Se dan nuevas relaciones informativas porque varía el manejo de difusión de información y se amplían los soportes. La gestión de información para ser transmitida a la sociedad a través de medios de masas (offline y online) se adecua a nuevos soportes pero se han de vigilar también las nuevas prioridades mediáticas para satisfacer los cambiantes comportamientos de los públicos y, a la vez, ajustarse a las nuevas exigencias de los entornos online. Los medios se convierten en actores online con protagonismo en redes sociales y profesionales y en la blogosfera. Adecuan sus lenguajes y su material, otorgando más eco a las narraciones audiovisuales y reequilibrando los

contenidos entre lo que interesa que el público sepa y lo que tiene casi garantizado que el público consumirá.

En las organizaciones, el cambio de conducta de los individuos expande el interés por el buen manejo de las relaciones a todos los entornos en los que la entidad se relaciona con clientes, con *leads* o con usuarios interesados en sus propuestas. Se extrema la diligencia en la distribución pero también de modo bidireccional: para envío y para devolución, para aportar y para recoger; se promueve la participación activa del usuario animándolo a que aporte su valoración e incluso a que, como ha implantado Amazon, la organización contacte a su cliente con otros usuarios para sea él quien responda las dudas de otros posibles compradores interesados en el producto que ya ha adquirido.

La credibilidad se gestiona incorporando apertura hacia la evaluación abierta de las actuaciones, fomentando la transparencia, generalizando las actuaciones honestas. Internamente crece el interés por gestionar comunicación para mejorar el clima laboral o para convertir a los trabajadores en embajadores de la marca (*employer branding*) pero también para conseguir mayores niveles de empatía con la propia organización de modo que el *engagement* o compromiso favorezca mayores índices de identificación y un nivel de pertenencia más alto.

La gestión comunicacional es un mundo cambiante, en ebullición, porque ese es el estado de las relaciones entre entornos online y offline, con la barrera entre ambos cada vez más difuminada o, si se prefiere, más hibridada.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Balani, N. (2016, quinta edición) Enterprise IoT: A Definitive. Handbook Rajeev Hatchi editor.

Bauman, Z (2003) *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica

Caro, J., Luque, A. & Zayas, B. (2014). *Aplicaciones tecnológicas para la promoción de los recursos turísticos culturales*. En XVI Congreso Nacional de Tecnologías de la Información Geográfica. Alicante. Recuperado el 12 de julio de 2015, de <http://goo.gl/2Svq6l>.

Castelló, A. (2010): *Estrategias empresariales en la web 2.0 Las redes sociales on line*. Editorial Club Universitario: Alicante.

Celaya, Javier (2009). *La Empresa en la web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.

Coombs, W.T, (2000): "Crisis management: advantages of a relational perspective", en Ledingham, J.A. y Bruning S.D. *Public relations as relationship in management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah Lawrence Erlbaum.

Costa-Sánchez, C. (2014): *Las singularidades del medio móvil: integración multimedia, personalización, geolocalización y participación. Estudio de su presencia en las apps de la prensa española*. Palabra Clave 17 (3), 672-694. DOI: 10.5294/pacla. 2014.17.3.5

Slama, d; Puhlman , F; Morrish, J. y Bhatnagar RM (2016) Enterprise IoT: Strategies and Best Practices for Connected Products and Services. Sebastopol:O'Reilly Media

Freeman, R.E (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*. Maryland: Pitman.

Grunig, J.E. (1989): "Publics, audiencies and marjet segments: segmentation principles for campaigns", en Salmon CT, *Information campaigns: balancing social values and social change*, California: Sage. Paginas 199-228.

Grunig, J.E. y Hunt, T. (2003). Dirección de relaciones públicas. *Barcelona: Gestión 2000*. Traducción de *Managing Public Relations* (1984). Orlando-Florida: Harcourt Brace Jovanovich.

Harris, T.L. (1998): *Value-added public relations: the secret weapon of integrated marketing*. Chicago, NTC Business Books.

Harrison, S. (2002): *Relaciones públicas, una introducción*. Madrid, Thompson.

Kotler, P. (2011) *Marketing 3.0*. Madrid: Lid editorial.

Lesly, P. (1969): *Manual de relaciones públicas*. Barcelona: Martínez Roca.

López Sánchez, J.A.; Santos Vijande, M.L.; y Trespacios Gutiérrez J.A.(2010): *Perspectivas de análisis en la creación de valor para el cliente en las relaciones*



*comprador-vendedor: un estudio empírico*, en *Tribuna de Economía* N° 854, Mayo-Junio.

Marta, C., Martínez, E. & Sánchez, L. (2013). *La «i-Generación» y su interacción en las redes sociales. Análisis de Coca-Cola en Tuenti*. *Comunicar*, 40 (XX), 41 – 48. DOI: <http://dx.doi.org/10.3916/C40-2013-02-04>.

Mazo, J.M. (1994): *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas. Barcelona: Ariel

Míguez, M.I. (2010): *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

Rosales, P. (2010). *Estrategia digital*. Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia. Barcelona: Ediciones Deusto.

Soto-Vélez, I. (2009). *Teorías y trasfondo de las relaciones públicas internacionales*. *Revista Palabra Clave*, (12), 1.

Túñez López, M. (2012) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla/Zamora: Comunicación Social.

Túñez López, M. (2015): *Modelo de simetría interactiva en Comunicación Organizacional*. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 5-7. Disponible en <http://mediterraneacomunicacion.org/>. DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.14

Túñez López, M. y Altamirano, V. (2016). *A simetría interativa na Comunicação Organizacional*. En Túñez López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 102 (pp. 13-20). La Laguna (Tenerife): Latina.

Túñez López, M. y Sixto García, J. (2011): *Redes sociales, política y Compromiso 2.0: La comunicación de los diputados españoles en Facebook*. *Revista Latina de comunicación social*, (66), 9.

# COMUNICAÇÃO PÚBLICA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: QUANDO O INTERESSE PÚBLICO PREVALECE

CELSI BRÖNSTRUP SILVESTRIN<sup>1</sup>

CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER<sup>2</sup>

## RESUMO

Comunicação pública e comunicação organizacional têm suas concepções e práticas vinculadas, com frequência, ao público e ao privado, respectivamente. Tal percepção nos leva a refletir sobre as possibilidades de aproximações e ações compartilhadas dessas modalidades de comunicação, sempre que o interesse público está em jogo e a participação do cidadão se faz obrigatória, exigindo processos comunicativos que estimulem o debate e o diálogo. É sob essa perspectiva que o artigo foi construído, buscando evidenciar mesmo que parcialmente, que a comunicação pública pode auxiliar na reorganização das práticas e das políticas de comunicação das organizações públicas, privadas e do terceiro setor,

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Professora Associada aposentada da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: [celsibs@gmail.com](mailto:celsibs@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Professora Titular da Faculdade de Comunicação Social/Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Famecos/PPGCOM/PUCRS. Bolsista Produtividade (PQ/CNPq 2).

que privilegie e incentive a participação e a discussão de assuntos de interesse coletivo, do interesse público.

**Palavras-chave:** Comunicação Pública; Comunicação Organizacional; Interesse Público; Cidadania; Diálogo.

## ABSTRACT

Public communication and organizational communication have their conceptions and practices often linked to the public and private realms, respectively. Such perception leads us to reflect on the possibilities of approaches and shared actions of these two modalities of communication, whenever the public interest is at stake and citizen participation becomes obligatory. In such occasions both demand communicative processes that stimulate debate and dialogue. This article seeks to show that public communication can help in the reorganization of the practices and the communication policies of public, private and third sector organizations whose goal is to encourage participation and discussion on issues related to collective and public interest.

**Key-words:** Public communication; Organizational communication; Public interest; Citizenship; Dialogue.

## RÉSUMEN

La comunicación pública y la comunicación organizacional tienen sus concepciones y prácticas vinculadas, con frecuencia, al público y al privado, respectivamente. Esta percepción llevanos a reflexionar acerca de las posibilidades de aproximaciones y acciones compartidas de estas modalidades de comunicación, siempre que el interés público está en juego y la participación del ciudadano es obligatoria, exigiendo procesos comunicativos que estimulen el debate y el dialogo. És bajo esta perspectiva que el presente artículo fué elaborado, buscando evidenciar, aunque parcialmente, que la comunicación pública puede auxiliar en la

reorganización de las prácticas y de las políticas de comunicación de las organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, que privilegie y incentive la participación y la discusión de temas de interés colectivo, del interés público.

**Palabras-clave:** Comunicación pública; Comunicación organizacional; Interés público; Cidadania; Diálogo.

## BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Na sociedade contemporânea há um apelo e uma maior vigilância em relação ao comportamento das organizações, inclusive das empresas, as quais vieram de um contexto em que agiam com demasiada liberdade, em busca de crescimento econômico. Os descuidos e abusos com o meio ambiente e o descaso com as pessoas, entre outros danos, aos poucos estão sendo substituídos por ações pautadas em novos valores, tais como a prática da cidadania, da responsabilidade social, dos interesses coletivos, promovendo e incentivando produções que vão além de bens e serviços.

Nesse cenário (re) pensar a comunicação requer assumi-la a partir de outras perspectivas humanizadas e humanizadoras que busquem a (re) construção e o fortalecimento de vínculos, proporcione ambientes de colaboração e aprendizado mútuo, e que (re) dimensione o seu papel na organização [enquanto ator social] em relação ao espaço público e aos interesses dos atores sociais com os quais interagem e dos quais depende.

Para Amorim e Scroferneker (2015, p.261) “[...] quando o ambiente organizacional possibilita a construção de vínculos e espaços de interação, quando a dimensão humana da organização é considerada relevante para a gestão, quando há um clima favorável para a cooperação e coabitação, a organização pode alcançar o status de **lugar**” (grifo das autoras)<sup>3</sup>. Nesse contexto, as autoras compreendem a comunicação para além da

---

<sup>3</sup> Para Augé (2010, 2012), o espaço se faz **lugar** (grifo nosso) ao ser identitário, histórico e relacional.

própria organização, como [...] produto e ao mesmo tempo produtora da realidade social, dos vínculos, das relações intersubjetivas (AMORIM e SCROFERNEKER, 2015)

Entendemos que há um espaço público disponível para a manifestação dos indivíduos que delas fazem parte, principalmente na defesa de interesses comuns. Sob essa perspectiva, a comunicação pública pode auxiliar na reorganização das práticas e das políticas de comunicação das organizações públicas e privadas, que privilegie e estimule a participação e a discussão de assuntos de interesse coletivo. Sendo assim, ao nos referirmos a um espaço público nas [das] organizações reforçamos a possibilidade [e a necessidade] de diálogo entre as partes envolvidas, além do propósito de dar visibilidade aos interesses que muitas vezes divergem entre si, visto que “O diálogo, é um *espaço comum* (grifo do autor)” (MARCONDES FILHO, 2008 p. 25).

Se por um lado é obrigação das instituições públicas disponibilizarem informação e fomentar o debate, o momento vivido na contemporaneidade passa a demandar das empresas essa mesma postura, esse mesmo compromisso, pois envolve uma dimensão coletiva, um espaço de interesses comuns, de diálogo.

O conceito de comunicação pública implica significados diversos, dependendo do contexto em que é usado, mas as referências convencionais que determinam o conteúdo da comunicação pública citadas por Matos (2011) tais como o interesse público, o direito à informação, a busca da verdade e da responsabilidade social pelos meios de comunicação, necessita ecoar nas práticas de todas as organizações. A afirmação de Gil e Matos (2013, p. 259) de que “O sentido fundamental da comunicação pública é o da tomada da palavra pela sociedade” permanece válida em qualquer circunstância, ainda que a questão de interesse público envolva uma organização privada.

Assim, embora a comunicação pública traduza na sua ideia a vinculação com questões públicas, tendo nos espaços públicos o seu principal *locus* de expressão, a sua prática não se limita às organizações públicas,

onde ela é uma exigência, uma forma de exercer a responsabilidade social na gestão pública, segundo Rosso e Silvestrin (2013). Ou seja, a prática da comunicação pública em organizações privadas, onde prevalecem os modelos mais tradicionais de comunicação que asseguram os interesses dos gestores e das próprias organizações, poderá traduzir-se em benefícios para os seus públicos, no sentido de promover a participação ativa dos indivíduos nos assuntos que os afetam.

Para Rolando (2011, p. 25): “*Administração pública e empresa* (grifo do autor) descobrem que entre elas não existe um fosso, mas um território no qual ambas têm direito à cidadania”, referindo-se ao “território da utilidade pública”. Também Zémor (1995) reconhecendo uma fusão cada vez maior entre o mundo dos negócios e o Estado, sugere a estruturação de uma prática que possa contribuir para identificar a utilidade pública, alimentar o conhecimento cívico, facilitando a ação governamental e garantindo o debate público.

Portanto, se por um lado é obrigação das instituições públicas disponibilizarem informação e fomentar o debate, o momento vivido na contemporaneidade passa a demandar das empresas essa mesma postura, esse mesmo compromisso, pois envolve uma dimensão coletiva, um espaço de interesses comuns.

## COMUNICAÇÃO PÚBLICA E ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

Não nos referimos aqui exclusivamente a expressões de contrariedade e de oposição a injunções (ordem formal) da direção da empresa, mas sim, a dimensão coletiva/solidária que afeta ao bem-estar da sociedade (diz respeito ao interesse público). Tem prevalecido a visão polarizada em relação ao que é público e privado, quando, na verdade, ambos fazem parte de um mesmo universo. Habermas (1984) esclarece que a esfera pública é constituída de pessoas privadas, portanto, o setor privado faz parte da esfera pública. Também Morin (2006), ao referir-se à “organização empresa” afirma

Não há de um lado o indivíduo, do outro a Sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com o seu diagrama, o seu programa de produção, os seus estudos de mercado, do outro, os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (MORIN, 2006, p. 86).

Assim como Habermas, Morin (2006) reforça a nossa crença [mesmo que provisória] sobre as possibilidades de percebermos e admitirmos a inseparabilidade e interdependência da comunicação pública e da comunicação organizacional considerando que os elementos que as definem e compõem são (re)tecidos em movimentos dialógicos, recursivos e hologramáticos<sup>4</sup>.

No artigo ‘A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento’, Matos (2011) comenta sobre o alargamento do conceito e as mudanças que ocorreram nas teorias de apoio nos estudos de comunicação pública no Brasil, apontando o convívio de autores europeus com autores nacionais e abordagens mais centradas na realidade local. Outra tendência observada pela autora contempla a questão em discussão neste artigo, ao constatar “a participação de mais atores sociais, inclusive instituições [organizações] privadas, no debate e na implementação da comunicação pública” (MATOS, 2011, p. 40). Se inicialmente o conceito de comunicação pública restringia-se ao fluxo de mensagens entre as esferas governamentais e os cidadãos, atualmente ele se amplia, exigindo a participação da sociedade e de seus segmentos como atores/produtores ativos no processo comunicacional, tais como: a sociedade, o terceiro

---

<sup>4</sup> Para Morin (2006, p.74-75) o princípio dialógico associa “[...] dois termos [ordem e desordem] ao mesmo tempo complementares e antagônicos”. A ideia recursiva, por sua vez, “é uma ideia em ruptura com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produzidor, de estrutura/superestrutura, já que tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoproduzidor”. O movimento hologramático considera que “[...] pode-se enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e o todo pelas partes o todo está nas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimento”.

setor, a mídia, o mercado, as universidades, as instituições religiosas e outros segmentos não reconhecidos.

Brandão (2007) e Koçouski (2013) nos oferecem importantes subsídios para a nossa reflexão, pois ambas tratam da construção conceitual de comunicação pública. Interessa-nos, portanto, evidenciar as contribuições das autoras em relação ao propósito do presente trabalho, identificando as concepções que incluem as organizações privadas como atores da comunicação pública.

Ao identificar a comunicação pública “com os conhecimentos e técnicas da área de Comunicação Organizacional” e “com estratégias de comunicação da sociedade civil organizada” Brandão (2007, p.1-7) situa as organizações privadas no contexto da comunicação pública. A autora reconhece que o mercado e as práticas e formas de comunicação desenvolvidas pelas comunidades, pelo terceiro setor e movimentos sociais e populares, respectivamente, integram e participam desse processo comunicacional, que requer um ambiente democrático voltado para a construção da cidadania.

As empresas reagem, num primeiro momento, com atitudes e ações socialmente responsáveis, adotando políticas de comunicação que visam a aproximação com os seus públicos. Koçouski (2013), ao relatar as contribuições de autores estrangeiros e nacionais na construção do conceito de comunicação pública no Brasil, destaca uma das dimensões apontada por López (2010, p. 46), de que “uma organização, ainda que privada, é um cenário onde mensagens e interesses de grupos buscam predominar e impor seus sentidos. Possui uma “esfera pública” de caráter corporativo que compreende códigos de comportamento, práticas, instâncias e benefícios de interesse coletivo” (LÓPEZ, 2010, p. 46). Também menciona a percepção de Mancini (2008, p. 47), de que “os **promotores ou emissores** da *comunicação pública* podem ser organizações públicas, privadas ou semipúblicas (grifos da autora)”

A exigência de uma “esfera pública”, “benefícios de interesse coletivo”, vínculo com “interesse público” e a finalidade do “negócio” da



organização são elementos essenciais para a atividade de comunicação pública, o que nos leva a inferir que uma organização privada ao adotá-la necessita estar consciente das suas responsabilidades públicas e sociais. Para Weber (2009)

[...] a Comunicação Pública e a Comunicação Política dependem da informação gerada pelo sistema de comunicação midiática que permite visibilidade e sugere credibilidade. Na Comunicação Organizacional a complexidade está na combinação permanente entre a dimensão institucional marcada pela difusão das suas funções sociais, relações com os públicos, investimentos públicos e, simultaneamente, a agressividade na conquista de mercados e consumidores (WEBER, 2009, p. 75).

As observações da autora (2009) sobre comunicação pública, política e organizacional<sup>5</sup> contribuem para estabelecer uma aproximação entre as modalidades<sup>6</sup> de comunicação.

## COMUNICAÇÃO PÚBLICA E CIDADANIA

A comunicação pública está intimamente associada à questão da cidadania. Em termos mais amplos a cidadania está relacionada ao exercício “dos direitos civis, políticos e sociais em um estado democrático, que garantem a liberdade individual de ir e vir, de propriedade, de expressão etc.; a liberdade de associação, de reunião, de organização, e de participação política; e o acesso à saúde, a educação, ao trabalho, entre outros” (PERUZZO, 2011, p. 149). Para Pinsky (1998), cidadania pode ser qualquer

<sup>5</sup> Para essa autora, Comunicação organizacional é “[...] um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar convenientemente com seus públicos de interesse” (WEBER, 2009, p.72)

<sup>6</sup> Expressão da autora (WEBER, 2009)

atitude cotidiana que implique a manifestação de uma consciência de pertinência e de responsabilidade coletiva.

Assim, entendemos que as organizações privadas tem papel importante para viabilizar a cidadania na vida do indivíduo. Ao proporcionar oportunidade de trabalho, cumprir os seus compromissos com os trabalhadores e agir com consciência e responsabilidade social, as empresas, por exemplo, contribuem em parte para o exercício individual da cidadania, pois ao mesmo tempo em que conferem obrigações ao indivíduo, estabelecem um contrato, garantindo os seus direitos.

Duarte (2011) reforça que o objetivo da comunicação pública é atender o interesse público e a sociedade, simbolizado pelo cidadão. Portanto, para ele, “o desafio da comunicação pública é colocar a perspectiva do conjunto da sociedade e do indivíduo-cidadão acima das instâncias governamentais, privadas, midiáticas, pessoais e políticas” (p.128). O mesmo autor também enfatiza que a comunicação pública está associada ao esforço de melhorar a vida das pessoas:

A comunicação pública deve ser compreendida com sentido mais amplo do que dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, a possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo (DUARTE, 2007, p. 64).

Sendo assim, a perspectiva de constituir um espaço público no interior de uma organização privada significa contribuir para o bem-estar dos trabalhadores, como considerado por Novelli (2001), ao afirmar que a empresa também é responsável pela saúde física e mental dos trabalhadores. Para a autora, a possibilidade das pessoas expressarem as suas opiniões em seu ambiente de trabalho, pode minimizar o sofrimento

imposto aos trabalhadores decorrente do desempenho de suas funções. E reforça: “O resgate do espaço da palavra no local de trabalho recupera o próprio sentido de humanidade do trabalhador” (NOVELLI, 2001, p. 209).

De qualquer forma, acreditamos que, as organizações privadas possam desenvolver essas práticas de comunicação pública e ações educativas, promovendo a participação dos trabalhadores nas discussões de assuntos que os interessam e os afetam, o que exigirá novas posturas e estratégias de encaminhamento por parte das empresas. Significa levar em conta as funções da comunicação pública, que segundo Zémor (1995) incluem o ato de informar, ouvir as demandas e as expectativas e promover o debate público, contribuir para assegurar a relação social, fazendo com que o sujeito exerça a sua cidadania, e acompanhar as mudanças que isso promove.

Se na administração pública todas as ações devem ser pautadas pelo interesse coletivo, a mesma prática não é comum por parte das organizações privadas, das quais será exigido o compromisso de dar relevância ao interesse da sociedade em detrimento das suas próprias conveniências.

## **ALGUMAS CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS...**

As organizações reproduzem a sociedade, ao mesmo tempo em que a influencia propondo mudanças nos valores, gerando novas identidades e representações culturais. Como resultado, uma sociedade nova é (re) produzida. É nesse contexto que a Comunicação Pública pode contribuir para a valorização e o fortalecimento da cidadania, auxiliando os indivíduos no exercício de seus direitos e viabilizando, ao menos em parte, a participação do cidadão em decisões que são de interesse coletivo, mas que também afetam a sua vida em particular.

Assim, ações que visem à formação crítica e a participação dos indivíduos em temas de interesse coletivo necessitam ser ofertadas de maneira participativa, promovendo uma inserção dos públicos na vida diária da organização, a partir de práticas reflexivas e dialógicas. Busca-se a integração entre pessoas e organização através de unidades educativas,

meios de comunicação e tecnologia da informação, processos e práticas organizacionais que levem um alinhamento entre o interesse privado e o interesse público.

É neste contexto de interação social que o processo comunicativo se torna fundamental, permitindo que os conflitos de interesse aflorem e os debates aconteçam. Isso implica, também, que as organizações invistam em ações educativas que incentivem tais atitudes, criando espaços significativos e humanizados, tendo como objetivo a formação e transformação dos públicos em sujeitos críticos e participantes do seu meio social.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Lidiane Ramirez de e; SCROFERNKER, Cleusa Maria Andrade. Por uma topofilia da comunicação organizacional: reflexões sobre o espaço e lugar da comunicação. **Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación**, 2015, v.13,n.24, Disponível em: <http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/689>

BRANDÃO, E. Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE (Org.), J. **Comunicação pública: Estado, mercado sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 1-33.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 59-71.

\_\_\_\_\_. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. 1.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011, p. 121-134.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. In: MATOS, Heloiza. (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013, p. 41-57.

GIL, Patrícia Guimarães.; MATOS E NOBRE, Heloiza Helena. A deliberação justa no mundo do possível: articulações entre Habermas, Rawls e Amartya. **Revista Compólitica**. n.3, v.2, ed.jul-dez, ano 2013, p. 258-277. Disponível em: <http://compolitica.org/revista/index.php/revista/article/view/99/68>. Acesso em: 05 mai.2017.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

MATOS, Heloiza. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. In: KUNSCH, Margarida. M. Krohling. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. 1.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011, p. 39-59.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a Nova Teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

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

NOVELLI, Ana Lúcia. Esfera pública interna às organizações: um desafio para as relações públicas. In: BARROS, Antonio. T.; DUARTE, Jorge.; MARTINEZ, Regina.E. (Orgs.). **Comunicação**: discursos, práticas e tendências. São Paulo: Rideel, Brasília: UniCEUB, 2001.

PERUZZO, Círcia. M. Krohling. Movimentos sociais, cidadania e o direito à comunicação comunitária nas políticas públicas. In: MARQUES, Ângela.; MATOS, Heloiza. (Orgs.). **Comunicação e política**: capital social, reconhecimento e deliberação pública. São Paulo:Summus, 2011, p.149-165.

PINSKY, Jaime. **Cidadania e educação**. São Paulo: Contexto, 1998.

ROSSO, Gisele; SILVESTRIN, Celsi Brönstrup. Comunicação pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas. **Organicom**-Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, ECA-USP/Abrapcorp, a.10, n.18. 2013, p. 231-243.

ROLANDO, Stefano. A dinâmica evolutiva da comunicação pública. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. 1.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011, p. 23-37.

WEBER, Maria.Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. **Organicom**- Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, ECA-USP/Abrapcorp, a.6, n.10/11. 2009, p. 70-75.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication publique**. 3. ed. Paris: Presse Universitaire, 2005.

# DIMENSÕES DOS PÚBLICOS NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA: FORMAS DE CONHECIMENTO, AÇÃO E ORGANIZAÇÃO.

MÁRCIO SIMEONE HENRIQUES<sup>1</sup>

## RESUMO

Tendo em consideração os públicos como entes relacionais e elementos centrais dos processos de comunicação pública, de cuja ação autônoma depende a realização do ideal democrático, examina-se a constituição dos mesmos em três dimensões distintas e interligadas: cognitiva, performática e organizativa. Apontam-se, diante disso, os desafios de pensar acerca dos seus limites e possibilidades de ação autônoma, a partir de suas condições de publicidade.

**Palavras-chave:** Relações Públicas, comunicação pública, públicos, condições de publicidade.

---

<sup>1</sup> Professor do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais, Doutor em Comunicação Social pela UFMG e Coordenador do Grupo de Estudos em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública – Mobiliza/UFMG. E-mail: simeone@ufmg.br.

## ABSTRACT

Considering publics as relational entities and central elements of public communication processes - whose autonomous action depends on the realization of the democratic ideal - their constitution are examined in three distinct and interrelated dimensions: cognitive, performative and organizational. The challenges about their limits and possibilities of autonomous action, based on their publicness, are pointed out.

**Keywords:** Public Relations, public communication, publics, publicness.

## RESUMEN

Teniendo en cuenta los públicos en un enfoque relacional y como elementos centrales de los procesos de comunicación pública y, por otra parte, que el ideal democrático depende de una acción autónoma de los mismos, se analiza su constitución en tres dimensiones distintas e interrelacionadas: cognitiva, performática y organizacional. Se observan, además, los retos acerca de los límites y las posibilidades de acción autónoma, bajo sus condiciones de publicidad.

**Palabras clave:** Relaciones públicas, comunicación pública, públicos, condiciones de publicidad.

A ideia de comunicação pública como um ideal normativo está ligada fundamentalmente às formas pelas quais a democracia se estrutura, ou seja, entram em jogo inúmeras variáveis que desenham as suas possibilidades e os seus limites. Quando assim afirmamos, queremos corroborar uma perspectiva que não reduz a comunicação pública aos aspectos que envolvem a comunicação governamental e que enfatiza seus aspectos operacionais, mas que a toma como um amplo processo de interações que se dão em público e no espaço público (ESTEVES, 2011). Certamente os públicos são elementos centrais na composição desses desenhos e sobre eles recai tanto uma descrença quanto uma aposta no seu poder de ação

e de influência. Falando da aposta: o vigor dos públicos numa perspectiva ativa (mobilizada) e numa regulação geral pela opinião pública são tomadas como condições para modelos democráticos também vigorosos em termos de participação e deliberação. Nesta perspectiva também se pode afirmar que de uma ação autônoma dos públicos (de discussão dos temas públicos, de reivindicação às autoridades, de vigilância sobre as questões públicas) depende a realização da comunicação pública como ideal normativo. De outro lado, recai sobre os públicos uma persistente desconfiança em relação às suas capacidades cognitivas, às suas possibilidades de ação efetiva e até mesmo sobre suas vulnerabilidades frente aos processos de relações públicas e quanto às suas virtudes cívicas.

Dentre suas múltiplas interpretações a comunicação pública costuma envolver tanto aquela comunicação que é produzida e endereçada aos públicos quanto a que se engendra na ação dos próprios públicos. De toda maneira, podemos afirmar que ela abarca uma multiplicidade de atores que se configuram como públicos, ou melhor ainda, forma uma teia que os envolve. Daí porque seja de capital importância para a abordagem dos processos relativos às relações públicas compreender o que são esses públicos e qual a sua dinâmica.

Isso nos dá uma grande amplitude se olharmos a comunicação pública como fenômeno, que, embora se diferencie de uma comunicação não-pública (aqui evitamos propositalmente a qualificação de “privada”), envolve a *visibilidade* em duas dimensões: de uma *disponibilidade* (para qualquer um) e de uma *generalidade* (capaz de envolver a todos). Essas dimensões configuram uma condição de publicidade. Não há, *a priori*, nada que não possa ganhar, portanto, essa condição. Porém, isso não significa que qualquer coisa, a qualquer momento, a alcançará, sendo o espaço público um território de disputas. No caso da primeira dimensão, da disponibilidade, há restrições à visibilidade, quer pela deliberada intenção de mostrar/ocultar, quer pelos conflitos em relação aos meios e à distribuição desigual dos recursos de visibilidade, quer ainda pela disputa (cada vez mais exacerbada) por atenção. Já na segunda dimensão, da generalidade, entra



em jogo uma complexa teia de condicionantes, que envolvem a produção do sentido de “público” como aquilo que afeta, envolve e interessa a todos e pela difusão da própria ideia de certa unidade genérica e abstrata que a todos envolve ou deveria envolver (a humanidade, a sociedade, a nação, o povo, a opinião pública, a comunidade).

De modo sumário, referimo-nos a públicos como formas abstratas e dinâmicas de experiência e de sociabilidades que se formam em função da problematização de acontecimentos e ações que afetam os sujeitos – para além de consequências imediatas aos diretamente envolvidos, que os interessam em uma controvérsia quanto ao problema e ao alcance dessas afetações e que existem em referência tanto a outros públicos quanto às instituições (BLUMER, 1987; TARDE, 1992; QUÉRÉ, 2003; ESTEVES, 2011; DEWEY, 2012; BABO, 2013). Dessa forma, não os consideramos mera audiência, mas como entes ativos, pelo menos em potência. Também assumimos que as atividades dos públicos são variáveis, em forma, em intensidade, em estabilidade e em duração, mas que giram em torno da manifestação coletiva de opiniões e interesses. Propomos neste trabalho olhar para os públicos (e seus problemas) em três dimensões interligadas – cognitiva, performativa e organizativa.

## **A DIMENSÃO COGNITIVA**

Trata-se da dimensão que possibilita a um público perceber-se como tal, num processo de autoformação e autoafirmação. Essa consciência de si como um público abarca a compreensão de problemas numa dimensão coletiva e pública, ou seja, é referente à percepção das afetações que condicionam a sua existência. Como aponta Dewey (2012), a formação de um público depende da percepção dos resultados e das afetações das transações humanas sobre outros que estão indiretamente envolvidos nessas transações, ou seja, depende da expansão na percepção de um problema que possa ser reconhecido como algo concernente a um interesse comum e geral, a exigir que se cuide de suas consequências num

âmbito que extrapola o interesse e envolvimento direto de quem nele está imediatamente implicado. A remissão a essa lógica já implica reconhecer a dinâmica construtiva de um problema numa dimensão que extrapole as biografias individuais e o nível privado das interações, tendo por base seus elementos perceptivos e uma elaboração compreensiva (inteligível e comunicável) de seu alcance num nível ampliado de relações. A ideia básica é a de que essa percepção aciona alguns elementos importantes na dinâmica dos públicos:

(a) a comoção – corresponde a um impacto emocional, algo que causa uma perturbação, o que, em paralelo ao sentido da Física, produz um movimento ao vencer uma força inercial. A comoção, em sua etimologia, não se refere apenas à perturbação, mas também a “mover junto”, o que se aproxima do que aqui queremos expor: um estímulo perturbador, pela afetação emocional comum dos sujeitos que pode conduzir a um movimento coletivo;

(b) a construção compartilhada do problema - uma produção de conhecimento sobre o acontecimento/problema e seu enquadramento – aqui entra em jogo o processo de produção de uma situação problemática a partir dos significados produzidos no entendimento e na interpretação dos eventos cotidianos e de seus impactos e nas formas como isso se expressa em quadros de sentido (GOFFMANN, 1986); essa construção abrange duas tensões fundamentais: uma relativa ao próprio reconhecimento do problema e de sua facticidade e outro relativo a discursos e enquadramentos concorrentes sobre ele. Essa dupla tensão forma a base de uma situação controversa, que exige dos públicos um esforço para ampliar seus conhecimentos sobre o que se apresenta e reduzir tanto quanto possível as ambiguidades;

(c) a tomada de posição e a autopercepção – Diante das possibilidades explicativas concorrentes quanto ao problema apresentado, os públicos tendem a tomar uma posição, expressa em suas opiniões e nas suas predisposições para a ação (ou atitudes). Esse processo se dá numa produção de sentido *sobre e para si*, onde um público se reconhece como

tal e justifica discursivamente sua existência tanto como forma de ação como de autoconhecimento.

Dessa maneira, queremos sustentar que a dimensão cognitiva dos públicos é construtiva e constitutiva, ou seja, não há público que se forme sem um processo de percepção e produção de conhecimento sobre os acontecimentos e problemas que o afetam e sobre si próprios como agentes coletivos que tomam atitudes e se justificam (para si mesmos e para outrem).

Vários problemas desafiam os públicos numa dimensão cognitiva e podemos elencar alguns: (a) a falta de informação prestada aos públicos, de disponibilidade de dados e de transparência; (b) a complexidade dos problemas, dos dados e das suas explicações - muitas vezes em campos muito especializados, fora do alcance do senso comum e que requer a forte intervenção e influência de especialistas; (c) a distribuição desigual dos saberes; (d) os diversos sentidos de urgência - uma agenda das emergências às quais devemos prestar mais atenção (ou mesmo uma imposição de agendas); e (e) a superabundância da informação na atualidade - no sentido em que pode diluir excessivamente os conhecimentos sobre uma questão ou mesmo prejudicar o foco sobre elementos centrais e mais relevantes.

Essa dimensão cognitiva é sinalizada, por exemplo, na polêmica travada entre John Dewey e Walter Lippmann (SILVA, 2016) sobre a capacidade dos públicos e da opinião pública de formar opiniões esclarecidas e, com isso, interferir com efeito na vida pública e na governação. Não é incoerente que Dewey tenha formulado toda uma ideia (uma proposta) educacional voltada para a democracia<sup>2</sup> e que muitas outras perspectivas coloquem o problema da distribuição social do conhecimento na ordem do dia até hoje. Também não é trivial a persistência de uma desconfiança nas capacidades dos públicos de bem compreender os problemas que os afetam, emitir opiniões consistentes, formular bons argumentos, expressar-se de forma inteligível (deliberar, enfim); e, conseqüentemente, desconfia-se

---

<sup>2</sup> Destacamos especialmente "Democracia e educação: introdução à filosofia da educação", de 1916 (DEWEY, 1959).

de seu poder de agência, o que sustenta tanto as propostas de elitismo democrático quanto aspectos importantes que compõem as justificativas da representação política. A dimensão cognitiva é, portanto, de suma importância para compreender a relação de poder que se trava em torno das próprias capacidades e até mesmo das virtudes cívicas dos públicos.

## A DIMENSÃO PERFORMÁTICA

Essa dimensão se refere às diversas possibilidades de expressar-se como um público – desde os modos mais difusos na conversação cotidiana até as ações coletivas mais organizadas. A existência de um público, sendo condicionada pela visibilidade, depende de como ele cria as suas próprias condições de publicidade – isso equivale dizer que os públicos buscam em suas formas de ação “aparecer” no espaço público, tanto na dimensão da disponibilidade (para ser percebido e reconhecido pelos outros) quanto da generalidade (mostrar-se como representante de uma unidade maior e, se possível, de toda a sociedade e remetendo seus apelos a ideias e valores de aceitação mais ampla e geral). Essa dimensão se refere ao movimento como uma condição elementar: se os públicos são dinâmicos, têm que estar em ação, em movimento – e é assim que precisam ser vistos e reconhecidos. A noção muito disseminada de um “público latente”, como um potencial, refere-se a essa condição de que venha a qualquer momento ser um ente em movimento – ou posto em agitação, no sentido de tornar-se efetivamente “um público”, capaz de ser identificado e reconhecido como tal *na ação*.

Outro aspecto importante é que essa *performance* é orientada tanto pela demonstração pública de convergência – o que nos permite avaliar de certo modo a força das opiniões e atitudes de um público (reunião das opiniões tendentes a um consenso no âmbito de um coletivo), quanto, simultaneamente, pela divergência (pela manifestação e exposição do dissenso no confronto com outros coletivos e com as instituições). Nossa percepção de um público que aparece é marcada, portanto, por algo que

percebemos ser compartilhado por um grupo e, simultaneamente, posto em confronto com outros. Segundo este raciocínio, observa-se uma constante regulação entre consenso/dissenso, dentro dos públicos e deles para fora.

A dimensão performática é facilmente correlacionada aos aspectos mais visíveis das movimentações no espaço público, tais como os protestos, as manifestações, as passeatas, as marchas etc. Estes atos são formas bem evidentes (e eloquentes) de aparecimento e afirmação de um público num espaço público reconhecido como tal - as ruas, por exemplo, com seus diversos repertórios próprios de ação. Porém, essa ideia de *performance* como expressão e demonstração do próprio movimento não se restringe apenas às ruas, mas aplica-se a todo e qualquer espaço de visibilidade, dos menos aos mais restritos, por onde os públicos buscam expandir sua ação, dentro de sua lógica de influência, daí porque é preciso considerar as suas formas mediatizadas de ação, em suas múltiplas modalidades.

Nesta dimensão, obviamente podemos identificar como desafios quaisquer entraves no acesso aos meios de difusão e aos espaços públicos. Porém, no constante jogo das oportunidades e das restrições, os públicos são compelidos a “serem públicos em público” e, com este objetivo, compõem suas táticas de afirmação (INEZ, 2016). Tendem a ser oportunistas, alertas na sondagem de quaisquer janelas de oportunidades que o contexto ofereça para que possam aparecer e também ativos produtores de seu próprio aparecimento (e produtores de “acontecimentos”) (HENRIQUES, 2015). Ainda mais além, em sua *performance* precisam competir pela visibilidade e pela atenção e, como já mencionamos, lidar com as desigualdades na distribuição dos próprios recursos de informação e de comunicação.

## **A DIMENSÃO ORGANIZATIVA**

Essa dimensão refere-se às diferentes formas que os públicos, como agregados dinâmicos, tendem a assumir. A ideia de um público remete a uma estrutura de ação menos ou mais definida, menos ou mais abstrata, menos ou mais difusa, menos ou mais mobilizada, menos ou mais orga-

nizada, conforme se efetivem dinamicamente as interações e os vínculos entre os seus membros. Um público toma forma, antes de tudo, pela imaginação (de si mesmo, dos outros sobre ele e dele sobre os outros). A projeção de interesses própria desse agrupamento e também a que se dá sobre ele gera uma condição de existência primária, em abstrato, mas que é necessária para dar uma direção às ações e dotá-las de sentido. A ideia de um público-alvo não é senão uma projeção prototípica, uma agregação de certo modo arbitrária para o endereçamento a um conjunto específico e imaginário, concebido em função de algum interesse. Porém, a potencialização dos públicos se completa por um processo de mobilização (de outros públicos) e, como já apontamos, pela afirmação que ocorre por meio de seu aparecimento e sua movimentação em público (ou seja, uma *performance* em condições de publicidade). Este caráter incremental e performático também está ligado a um processo de ampliação de uma estrutura reconhecível, onde define para si o papel de “um público”, tendendo a materializar-se no espaço público como grupos ou atores sociais que reivindicam representar outros para além de si, na construção de sua influência (MAYHEW, 1997; SAWARD, 2010). Podemos dizer, assim, que os públicos não se contêm em si mesmos e formam estruturas complexas de representação que, afinal, tendem a aparecer com alguma unidade e certo grau de organização.

Tal estrutura tende a abarcar os modos de deliberação conjunta, de formulação estratégica e tática, de compartilhamento e divisão de tarefas e de responsabilidades e de formação de lideranças e de hierarquias à medida que sua expansão demande ações mais concertadas (coesas e contínuas) e requeira maiores esforços para a geração de suas próprias condições de existência (nas dimensões cognitiva e performática, ou seja, na produção de conhecimentos e na afirmação em público). Isso quer dizer que o aprofundamento dessa dimensão está em relação direta com os desejos e os esforços dos públicos para manter certa coesão e estabilidade à sua entidade – que é, em princípio, instável, aberta e indeterminada.

Nessa dimensão aparecem como desafiadoras as condições de mobilização social, especialmente de gerar a corresponsabilidade em relação aos problemas públicos e um nível de solidariedade necessário à afirmação de um público como um ator social (HENRIQUES, 2004; 2010). Para além disso, está o dilema da institucionalização dos públicos em estruturas estáveis, o que tende a engessar a sua própria movimentação. Não há, entretanto, clareza quanto aos limites da institucionalização dos vínculos na experiência de um público. Quando alcança um formato institucional à semelhança de organizações burocráticas tradicionais, seria uma contradição em termos chamá-los simplesmente de públicos, mas essas entidades, assim configuradas, buscam agir e falar em nome de públicos e tendem a agregar em torno de si outros públicos ou mesmo mesclar-se com outros grupos em arranjos institucionais menos articulados e menos hierarquizados. Bom exemplo disso são as organizações (ou redes de organizações) não governamentais e ativistas de várias espécies.

## **OS PÚBLICOS E SUAS CONDIÇÕES DE PUBLICIDADE**

Estas três dimensões que apontamos denotam a extrema variabilidade dos públicos que, em síntese, são sempre menos ou mais definidos em termos de conhecimento, de agência e de estrutura, que se (re) desenham a cada momento, segundo as circunstâncias. Nessa dinâmica, são fundamentais as condições de publicidade como fatores que intervêm decisivamente na sua lógica de formação e de movimentação. Nesta rápida visão podemos perceber a dependência dos públicos dessas condições. Isso se refere tanto às exigências de que as questões que possam prefigurar os públicos sejam postas disponíveis e generalizáveis no espaço de visibilidade, quanto do esforço dos próprios públicos em gerar e manter condições de publicidade para si. Isso equivale dizer que eles são afetados por externalidades que os condicionam (o *status* do espaço público), mas, em simultâneo, esforçam-se para criar, manter e alterar suas próprias condições, no curso de sua ação (alterando, com

isso o próprio espaço). Tanto as questões quanto os públicos precisam, portanto, estar em circulação, em agitação.

Essas condições dinâmicas são basicamente políticas, uma vez que abarcam possibilidades e constrangimentos de circulação livre de informações, opiniões e conhecimentos e também a liberdade de associação e de manifestação coletiva, aspectos em permanente disputa e tensão na sociedade e que se localizam no cerne do ideal democrático. Não é difícil perceber que tanto as instituições como os próprios públicos estão continuamente empenhados nas disputas pelas condições de publicidade e possuem, portanto, suas estratégias e táticas de ação para obter vantagens no terreno da comunicação pública (que é, por princípio, aberto, heterogêneo e confuso). A *concorrência*, seja no sentido de competição, seja de convergência, é um fator importante na comunicação pública e marca a existência dos públicos. As disputas por tornar este espaço mais fechado, heterogêneo e ordenado são, grosso modo, algo que contribui para configurar as relações de poder nessa trama comunicativa complexa, gerando uma infundável tensão e inesgotáveis contradições e resistências. Tudo isso se mostra com vigor na vida dos públicos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS: ALGUNS DESAFIOS À AÇÃO AUTÔNOMA**

Tudo isso remete à necessidade de pensar nos limites e possibilidades de ação dos públicos a partir das condições de publicidade – do que afeta essas condições – e das mudanças que estão em curso no atual contexto – diante de transformações nas formas de comunicação e de sociabilidade e das nossas circunstâncias políticas. Na dimensão cognitiva, é preciso lidar com a transparência e suas contradições – a ideia de “revelação” contida na bandeira de combate à corrupção é bem significativa nos dias atuais. O segredo toca em aspectos centrais da estratégia e do poder, porém, uma regulação (ou manipulação) da transparência como princípio também serve à estratégia – no sentido de controlar o que se dá a saber, quando



e como: abrir os bastidores, regular os “vazamentos” por meio de uma distribuição seletiva e propor interpretações das mensagens postas como reveladoras ou até mesmo gerar uma “ilusão de transparência”.

Na dimensão performática, um ponto considerável é o de lidar com os espaços públicos, seus usos e suas ocupações. O que se “abre” e o que se “fecha” também se aplica nesse âmbito. Aqui estamos falando dos diversos modos de interferir na mobilidade dos públicos, de constranger suas ações visíveis, de canalizar esses movimentos numa só direção, de criar zonas de exclusão, ainda que excepcionais, com isso limitando sua expressão em público. Isso vale também para os espaços digitais, que vão conformando territórios menos ou mais abertos.

Em termos da dimensão organizativa emergem questões desafiadoras, tais como os processos de autogestão democrática dos públicos, conforme ganhem amplitude e maior grau de institucionalidade. A distribuição das diversas responsabilidades, as modalidades de liderança mais sensíveis, permeáveis e democráticas, a organização de processos colaborativos e de formas de decisão e cooperação mais horizontais, a implementação de modelos de autogestão e a busca de coesão são alguns fatores fundamentais que interferem no sucesso dos públicos como estruturas mais definidas. Aqui aparecem os paradoxos relativos à superação de sua efemeridade, à busca de consistência das suas ações de influência e à construção de sua própria autonomia.

Todas essas questões que emergem das lógicas de formação e movimentação dos públicos constituem pautas de estudo relevantes nos dias atuais para a compreensão dos fenômenos relacionados às relações públicas e à comunicação pública. Quanto mais não seja porque envolvem problemas concretos e controvérsias correntes que afetam a vida em sociedade e desenham as lutas pela influência e pelo poder político. Seja por qual ângulo se vejam os públicos, devemos estar atentos aos seus modos de conquistar autonomia (no cotidiano) e às forças que procuram cercear as suas possibilidades de ação autônoma num nível micropolítico.

## REFERÊNCIAS

- BABO, Isabel. O acontecimento e os seus públicos. **Comunicação e Sociedade**, v. 23, p. 218-234, 2013.
- BLUMER, Herbert. A massa, o público e a opinião pública. In: COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1987.
- DEWEY, John. **Democracia e educação**: introdução à filosofia da educação. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 1959.
- DEWEY, John. **The public and its problems**: An essay in political inquiry. Philadelphia: Penn State Press, 2012.
- ESTEVES, João Pissarra. **Sociologia da Comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.
- GOFFMAN, Erving. **Frame analysis**: an essay of the organization of the experience. Boston: Northeastern University Press, 1986.
- HENRIQUES, Márcio S. A mobilização no Contexto das Manifestações Sociais: considerações sobre dinâmicas e processos comunicativos na ação coletiva. In: FOSSÁ, Maria Ivete T.. (Org.). **Das Ruas à Mídia**: representação das manifestações sociais. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015, p. 33-50.
- INEZ, Ana Cláudia de S. **Ei Lacerda! Seu governo é uma #%\$&\*?@**: Repertórios de ação coletiva e performance na dinâmica de afirmação pública do Movimento Fora Lacerda. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.
- MAYHEW, Leon H. **The New Public**. Professional Communication and the means of social influence. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- QUÉRÉ, Louis. Le public comme forme et comme modalité d'expérience. In: CEFAI, D; PASQUIER, D. (Org.). **Le sens du public**; publics politiques, publics médiatiques. Paris: Press Universitaire de France, 2003.
- SAWARD, Michael. **The Representative Claim**. Oxford: Oxford University Press. 2010.
- SILVA, Daniel R. **Astroturfing**: lógicas e dinâmicas de manifestações de públicos simulados. Belo Horizonte: PPGCOM/UFMG. 2015.
- SILVA, Daniel Reis. John Dewey, Walter Lippmann e Robert E. Park: diálogos sobre públicos, opinião pública e a importância da imprensa. In: **Revista Fronteiras**. v.18, n. 1, p. 57-68, 2016.
- TARDE, Gabriel de. **A opinião e as massas**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.



# A PESQUISA COMO FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES  
VÂNIA PENAFIERI

## RESUMO

O presente estudo aborda o uso da pesquisa de dados primários e secundários no contexto do planejamento estratégico de comunicação. São apresentadas diversas abordagens de pesquisa que, conjuntamente a outras ferramentas de análise organizacional, colaboram para o planejamento e com a construção de diagnósticos pautados em cenários mapeados e, por conseguinte, com propostas de ações comunicacionais mais assertivas. Parte-se da importância da pesquisa para o planejamento estratégico, até a apresentação e descrição das diferentes abordagens de pesquisa aplicadas no campo das relações públicas. Por fim, o estudo contribui para ampliar o olhar acerca da etapa que antecede a elaboração de diagnósticos.

**Palavras-chave:** pesquisa em Relações Públicas, planejamento estratégico de comunicação.

## ABSTRACT

This article addresses the use of primary and secondary research in the context of strategic communication planning. Several research approaches are presented that, together with other organizational analysis tools, collaborate for the planning and diagnoses construction based on environmental scanning and, therefore, with proposals for more assertive communicational actions. It starts from the importance of the research for the strategic planning, until the presentation and description of the different approaches of public relations research. Finally, the study contributes to broaden the knowledge about the stage that precedes the diagnoses elaboration.

**Keywords:** Public Relations research, strategic communication planning.

## RÉSUMEN

Este estudio aborda el uso de la investigación de los datos primarios y secundarios en el contexto de la planificación estratégica de la comunicación. Diferentes enfoques de investigación son presentados que, junto con otras herramientas de análisis de organización, colaboran en la planificación y construcción de diagnósticos guiada en escenarios asignadas y, por lo tanto, con propuestas de acciones comunicacionales **más** asertivas. El artículo trata desde la importancia de la investigación para la planificación estratégica, a la presentación y descripción de los diferentes enfoques de investigación aplicada en el campo de las relaciones públicas. Por último, el estudio contribuye a ampliar la mirada acerca de la etapa que precede el desarrollo de diagnósticos.

**Palavras-claves:** pesquisa de relaciones públicas, planificación estratégica de la comunicación.

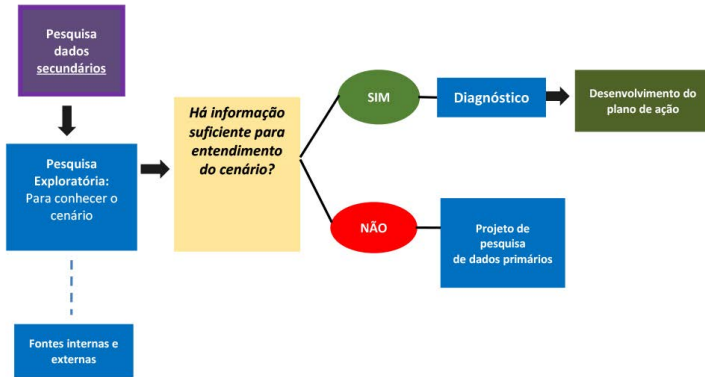
## **A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA EM RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A CONSTRUÇÃO DE DIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONAIS**

A pesquisa é etapa essencial na condução das atividades de relações públicas, especialmente em cenários em que prevalece a função gerencial em detrimento da operacional, uma vez que a tomada de decisão deve ser balizada por dados precisos. É a pesquisa estratégica, ou seja, aquela voltada a contribuir para a formulação de diagnóstico e elaboração do plano de ação que estabelece foco e direção ao planejamento de comunicação organizacional, uma vez que auxilia na identificação de cenários organizacionais e problemas de comunicação - falhas na comunicação e/ou na gestão de relacionamentos entre uma organização e seus públicos.

O processo de planejamento inicia-se com levantamento de dados secundários que permitirão ao profissional de comunicação conhecer a organização e seu cenário, para que seja possível definir o diagnóstico que, por sua vez, deve descrever em termos específicos a comunicação e os relacionamentos organizacionais, respondendo às seguintes questões: o que é fonte do problema, onde está a fonte do problema, quando ocorre o problema, quem está envolvido ou é afetado pelo problema, como esses públicos são envolvidos ou afetados e porquê o tema relacionado ao cenário interessa à organização e a seus públicos (BROOM & DOZIER, 1990; CUTLIP; CENTER; BROOM, 1985).

O fluxo descrito na figura 1 apresenta a pesquisa de dados secundários e primários inserida no processo de tomada de decisão da comunicação estratégica.

O profissional de comunicação municiado dessas informações obterá subsídios tanto para a determinação dos objetivos, estabelecimento da estratégia geral do plano de ação quanto para a definição do perfil dos públicos de interesse, o que permitirá estabelecer a mensagem-chave e as mídias a serem adotadas.

**Figura 1: Fluxo de pesquisa no processo de planejamento em comunicação**

**Fonte:** elaborado pelas autoras

## A PESQUISA DE DADOS SECUNDÁRIOS NO CONTEXTO DA ANÁLISE ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

A pesquisa de dados secundários pode ser definida pela coleta de dados pré-existentes que auxiliam o profissional na identificação e compreensão do problema de relações públicas. Embora seja uma pesquisa geralmente de baixo custo e de rápida execução, já que lança mão de dados públicos e de fácil acesso, requer atenção do profissional à metodologia aplicada em busca de validade e confiabilidade dos dados, bem como à atualidade e à finalidade das informações levantadas para a garantia da relevância e exatidão das informações no contexto em que serão utilizadas.

As fontes de dados secundários podem ser encontradas tanto em âmbito interno quanto externo à organização e utilizadas nos procedimentos de estudo do cenário organizacional, de mapeamento de públicos, de monitoramento do ambiente externo ou de análise do ambiente setorial.

Os dados secundários podem ser encontrados nas bases de dados de outras áreas da organização como os Recursos Humanos (perfil dos funcionários, investimentos em treinamento, benefícios, fatores que podem ocasionar problemas de relacionamento), o Marketing (dados sobre consumidores, pós-venda, *prospects*, setor), o Jurídico (relacionamento com governo, públicos afetados pela organização), assim como em uma série de publicações e documentos produzidos pela organização.

O levantamento de dados secundários em fontes externas pode ser iniciado pelo levantamento de referências que pode fornecer mais rapidamente informações técnicas para problemas específicos. A imprensa, as associações profissionais e de mercado, as agências e institutos governamentais, assim como a própria concorrência (*benchmark*) são algumas das fontes de dados externas.

The definition often begins, however, as the result of informal, even unsystematic monitoring of the environment. "Scanning for planning" applies here. **Environmental scanning is the detection, exploration, and description of public relations problems through informal and formal research. Detection** of something perceived to be a discrepancy between observe and desired states – without regard to frequency or intensity – escalates the surveillance to higher level of rigor. **Exploration** of the potential problem includes probing the environment to confirm the presence of a problem and to expand your understanding of the situation. **Description** of the problem situation calls for systematic, objective information gathering to accurately and precisely define the nature and scope of the problem. As you employ increasingly rigorous surveillance methods, you increase the probability that your findings represent reality. (BROOM & DOZIER, 1990, p. 24)

O levantamento de dados secundários é igualmente utilizado no estudo do macro ambiente e na análise setorial. Para Tavares (2000) na **análise**



**macroambiental** a busca de dados deve ser orientada pela definição do negócio, visão e missão para que seja mais focada. Desta forma, serão obtidas informações apenas dos ambientes relevantes à organização considerando-se a complexidade do cenário, a velocidade das mudanças que podem dele resultar, bem como a duração de tais mudanças e o grau de incerteza por elas proporcionado.

De acordo com Porter (1998), a **análise setorial** consiste na compreensão do setor onde a organização atua e sua estrutura, bem como da multiplicidade de interações existentes neste ambiente, incluindo-se o estudo de mercado<sup>1</sup> e da concorrência. Para tanto, faz-se necessário em um primeiro momento a identificação de fontes de dados que disponibilizem informações acerca das características setoriais, sua dinâmica, situação atual e tendências, tais como publicações de entidades do setor, publicações especializadas em economia, relatórios de agências reguladoras entre outras.

Em seguida, o mapeamento de fontes se estende ao estudo de mercado que consiste na identificação e apresentação do mercado consumidor atendido pela organização cliente e mercados potenciais: tamanho, características e potencial de consumo. Essas informações são obtidas por institutos de pesquisa que monitoram frequentemente o comportamento tanto dos consumidores pessoa física quanto dos consumidores organizacionais.

O estudo da concorrência, ou seja, a identificação e análise dos principais concorrentes, de seu posicionamento institucional, imagem projetada e suas práticas comunicacionais pode ser conduzido em boa medida pela análise de informações obtidas nos canais oficiais dos concorrentes como website, redes sociais digitais, publicações institucionais e de natureza

---

<sup>1</sup> Entende-se por mercado um aglomerado para fins de consumo composto por consumidores/clientes, fornecedores e canais de distribuição que, sob a influência de estratégias de comunicação, dinamizam as relações comerciais. (YANAZE, 2007)

comercial. O benchmarking – entendido como uma ferramenta de gestão para otimização da performance organizacional – atua como um importante mecanismo de investigação auxiliar da concorrência. Camp (1998) conceitua o benchmarking a partir de escopos específicos. Para o autor, o chamado benchmarking competitivo é justamente o olhar analítico para as práticas de organizações que disputam o mesmo mercado, atuando como um método investigativo direto. Por outro lado, o benchmarking genérico diz respeito à busca de melhores práticas para termos comparativos, independente do mercado de operação.

Ao longo desse processo de levantamento dados, algumas lacunas de informação poderão dificultar a compreensão do cenário, motivo pelo qual a pesquisa de dados primários deve ser usada para obter informações que auxiliem no entendimento amplo e preciso do problema.

## A APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO NA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

O estudo de caso é estratégia de pesquisa frequentemente adotada na *práxis* das Relações Públicas, uma vez que se destina a investigar um fenômeno em seu contexto, especialmente quando os limites entre eles não estão bem definidos (Yin 2001, p. 32).

Embora o estudo de caso possa mesclar pesquisa de dados secundários e primários, de natureza qualitativa e/ou quantitativa, deve ser conduzido de forma sistematizada e, quando aplicado em cenário organizacional, pode ser conduzido por 3 diferentes abordagens: a linear, a orientada pelo processo e a fundamentada (STACKS, 2002, pp.73-74).

Na abordagem **linear**, o estudo é iniciado com pesquisa de contexto organizacional para definição do caso, tal como a identificação de um problema ou oportunidade. Os públicos são mapeados e sistematicamente segmentados para que sejam apontados os objetivos de pesquisa junto a cada um deles. O mapeamento engloba classificação e análise dos públicos de relacionamento de maior relevância para o desempenho da organiza-

ção. A análise deve detalhar a relação que a organização mantém com os públicos estratégicos enfocando questões como dependência, abertura à participação, conflitos, potencialidades não aproveitadas, necessidades e expectativas de ambos.

Os objetivos de pesquisa são traçados considerando-os como objetivos de impacto (informacionais, atitudinais ou comportamentais) e de produção (exposição em mídia, planejada ou espontânea). O planejamento e a execução do atual plano são analisados detalhadamente e avaliados a partir dos objetivos, tanto de impacto quanto de produção. Esta abordagem considera cada caso de forma isolada, apresentando boas e más práticas em uma perspectiva histórica, servindo como inspiração para soluções de cenários similares.

O estudo de caso **orientado pelo processo** é um recorte de um contexto, por exemplo a análise da comunicação interna que compõe o processo de comunicação organizacional, oferecendo inspiração para a solução de situações parecidas da organização que é objeto de estudo, em outro processo de comunicação organizacional ou mesmo de outra organização. Inicia-se, de maneira semelhante ao caso linear, com o levantamento de dados para definir claramente o problema ou oportunidade específica, segue com a descrição e análise da estratégia e das ações conduzidas. Por último, os resultados são mensurados e a partir deles, a campanha ou ação, é avaliada no todo ou em parte, considerando-se sua manutenção, redefinição ou descontinuidade.

A **abordagem fundamentada** constrói o estudo de caso por meio de procedimentos sistematizados, viabilizados por uma estrutura formal e obediência a protocolos. Nesta abordagem inicia-se o processo com pesquisa voltada à definição da situação-problema para, em seguida, serem listados e avaliados os objetivos; analisados os públicos; apresentadas e examinadas as estratégias e táticas que podem ser adotadas; definidos o cronograma de ação e o orçamento para o plano e, finalmente, mensurados os resultados obtidos com o plano.

Ainda de acordo com Stacks (2002, p. 76-78), o estudo de caso leva o pesquisador a responder sistematicamente a quatro questões básicas, em retrospectiva, tanto para a construção de uma proposição teórica quanto para o teste de uma teoria em campo:

- **Questões de definição** auxiliam na identificação das variáveis que influenciaram ou podem ter influenciado o problema, oportunidade ou situação, bem como oferecem a possibilidade de verificação de dados secundários que podem auxiliar na sua compreensão.
- **Questões de fato** são aquelas que podem ser testadas e que indicam o impacto no problema, oportunidade ou situação.
- **Questões de valor** auxiliam na avaliação do cenário de comunicação interna e sua condução. Em retrospectiva, reflete-se sobre o estabelecimento de objetivos (se eles conduziram as estratégias, se foram facilmente compreendidos e alcançados), a clareza e adequação das mensagens, bem como os resultados obtidos.
- **Questões políticas** dizem respeito a indagações que o pesquisador deve-se fazer acerca da adequação da solução encontrada para o cenário descrito, da assertividade da estratégia adotada, das necessidades atendidas pelas ações implementadas e de sua eficiência.

## OS MÉTODOS DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

### PESQUISA DE OPINIÃO

A pesquisa de opinião dedica-se ao exame de amostras da população, de maneira formal e estruturada, por meio de amostragem geralmente

probabilística, com vistas a auxiliar na descrição e na explicação de um problema. O tratamento e a análise dos dados da pesquisa probabilística são de natureza estatística e relacionados à mensuração das informações coletadas. As pesquisas de opinião podem ser também não probabilísticas, quando não houver a possibilidade de implementar o sorteio aleatório para a seleção da amostra, nestes casos dados estatísticos que garantem a confiabilidade da pesquisa não podem ser determinados, e sim apenas aproximados. Dentre seus usos estão o levantamento de perfil, o levantamento de tendências e o levantamento de painel (CARLSON ET AL, 1995).

O **levantamento de perfil** verifica as reações dos públicos de relacionamento de uma organização a seu respeito ou acerca de assunto público, de interesse organizacional, auxiliando o relações-públicas na identificação de subgrupos favoráveis ou hostis à organização ou a seu posicionamento diante de uma temática. Entretanto, é importante ressaltar que esse estudo é estático, uma vez que seus resultados refletem as opiniões dos respondentes em um dado momento, as quais podem ser alteradas por influência de inúmeros fatores.

O **levantamento de tendências** é utilizado para análise da eficácia de uma mensagem e consiste na realização de repetidos levantamentos de perfil realizados com amostras diferentes. Desta forma é possível, por exemplo, conhecer os segmentos de público que foram atingidos pela mensagem, quais compreenderam a mensagem e a retiveram.

Já o **levantamento de painel** permite estudar o contexto da mudança de opinião e atitudes individuais, auxiliando na identificação das razões de eventuais mudanças de opinião ou de atitudes. Para tanto, é preciso que sejam realizados repetidos levantamentos de perfil com a mesma amostra de um universo de pesquisa. Essa técnica é apropriada, por exemplo, no monitoramento de formadores e multiplicadores de opinião.

## AUDITORIA DE OPINIÃO

São ouvidos os públicos representativos para uma organização em um dado cenário ou formadores de opinião sobre temática de interesse. Este método auxilia na definição da situação-problema, assim como oferece temas relevantes para campanhas institucionais. Não são aplicados critérios estatísticos para definição da amostra, ficando sua seleção determinada por critérios estabelecidos pelo pesquisador a partir dos objetivos da pesquisa. Na auditoria de opinião não importa quantas pessoas opinam sobre determinado assunto, mas o que opinam, o que dizem e o que pensam, daí o emprego de amostras não numerosas. Usualmente adota-se como técnica de coleta a entrevista em profundidade, na qual o entrevistado é estimulado a descrever percepção, fazer associações e comentários livres a respeito do tema estudado.

A **entrevista em profundidade** pode ser definida a partir de três modalidades: a entrevista conversacional livre, caracterizada pelo surgimento de perguntas na medida em que a conversa acontece; a entrevista baseada em roteiro, dando ao entrevistador a flexibilidade de formular perguntas a partir de assuntos-chave previamente ordenados; e a entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de perguntas estruturadas e previamente formuladas, gerando respostas abertas dos entrevistados. (PATTON apud GODOI, MATTOS, 2010).

No contexto dos estudos organizacionais em comunicação as modalidades de entrevista baseada em roteiro e de entrevista padronizada aberta são as mais comumente utilizadas, pois são minimizadas as chances de assuntos irrelevantes ou que tangenciam o foco principal da pesquisa serem incorporados aos resultados do estudo.

O **focus group** ou discussão em grupo – DG é caracterizado por entrevistas em profundidade realizadas em grupo. Uma das características principais é a interação entre os participantes com a intervenção de um moderador, cujos encontros são pautados por aspectos previamente definidos e transportados para um roteiro, que será explorado pelo

moderador no decorrer da dinâmica interacional. Segundo Oliveira e Freitas (2010, p. 326),

o focus group é recomendado para orientar e dar referencial à investigação ou à ação em novos campos; gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes; avaliar diferentes situações de pesquisa ou populações de estudo; desenvolver planos de entrevistas e questionários; fornecer interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos iniciais; e gerar informações adicionais a um estudo em larga escala. (OLIVEIRA, FREITAS, 2010, p. 326)

As reuniões de *focus group* devem reunir de 6 a 12 participantes em cada encontro, no sentido de assegurar maior profundidade aos assuntos discutidos e formas de exposição de ideias de todos os participantes. A quantidade de *focus group* realizados em uma determinada pesquisa depende da geração de novas ideias a cada encontro e das características do público-alvo, pois quanto maior for sua heterogeneidade, mais grupos serão necessários para que as respostas às questões propostas sejam satisfatoriamente respondidas.

Em estudos organizacionais internos o *focus group* pode se tornar de difícil aplicação, devido aos participantes geralmente não se sentirem à vontade para expor ideias livremente sobre a organização em que trabalham tendo seus pares como ouvintes e agentes de interação. Nesses casos a entrevista em profundidade mostra-se mais adequada e comumente mais utilizada. No entanto, para estudos organizacionais que envolvem outros públicos de interesse, o *focus group* mostra-se muitas vezes ser a melhor opção, pois há uma maior rapidez na coleta das informações e menor custo, comparativamente à entrevista em profundidade.

## AUDITORIA DE COMUNICAÇÃO

A auditoria de qualquer natureza pode ser definida como um processo de investigação, análise, monitoramento e avaliação caracterizada pelo profissionalismo na busca por um diagnóstico o qual resultará em um plano único, a ser tomado como premissa para o controle, avaliação e atualização de um processo.

### UMA AUDITORIA DE COMUNICAÇÃO PODE SER CONDUZIDA COM OS SEGUINTE PROPÓSITOS:

- Determinar a quantidade de informação associada aos principais temas, fontes e canais de comunicação.
- Avaliar a qualidade da informação emitida e recebida por estas fontes.
- Estimar a qualidade dos relacionamentos de comunicação.
- Identificar as redes de comunicação formais planejadas e as adotadas.
- Determinar os gargalos nos fluxos.
- Identificar os guardiões de informação.
- Descrever os atuais modelos de comportamento de comunicação de indivíduos, grupos e organização.

Entendendo as auditorias de comunicação como um pacote de inúmeros métodos de pesquisa para usos específicos, Lattimore (2012, p. 117) relaciona os seguintes métodos: a) pesquisa sobre clima de comunicação – como os públicos percebem e interagem com os canais de comunicação; b) análise de rede – observação automatizada dos modos de utilização de canais virtuais e suas formas de relação com os públicos, como frequência de acesso e assuntos de maior atratividade; c) pesquisa



com leitores – determina padrões de leitura de diversos públicos a partir da quantificação dos temas mais lidos/procurados; d) análise de conteúdo: utilizada para descrever a quantidade e a natureza de cobertura favorável e desfavorável de uma organização; e) estudos de legibilidade – empregam técnicas para avaliar em que medida as mensagens escritas são compreendidas.

A coleta de dados é feita a partir de áreas de foco definidas entre cliente e auditoria. Downs (1990) propõe dez tópicos de auditoria que podem ser selecionados e compor um questionário, que em certa medida convergem com os métodos apresentados por Lattimore (2012), são eles:

- Perspectiva organizacional: notificação de mudanças, informações sobre o estado financeiro da empresa e dados a respeito das políticas e objetivos da organização.
- Feedback: diz respeito à necessidade dos funcionários em conhecer os critérios a serem utilizados em sua avaliação de desempenho.
- Integração organizacional: informação recebida pelos funcionários sobre seu meio ambiente de trabalho.
- Comunicação com os supervisores.
- Clima.
- Comunicação horizontal: até que ponto a comunicação informal é apurada? O boato é eficaz? Ele circula livremente?
- Qualidade da mídia.
- Comunicação da alta administração.
- Comunicação entre departamentos.
- Comunicação com subordinados.

Downs apresenta, ainda, o Episodic Communication Channels in Organizations – ECCO, de autoria de Keith Davis (1953), destinado a analisar a comunicação administrativa. O ECCO é uma análise realizada esporadicamente que descreve o fluxo de informação dentro dos canais a partir da introdução de uma mensagem específica no sistema de comunicação administrativa por meio de pontos de partida conhecidos. Ao final de um período de tempo pré-determinado, cada membro da organização é questionado se recebeu a mensagem, quem a transmitiu, quando e como a recebeu.

Essa técnica é utilizada para reconstruir os padrões de difusão de mensagem e determina ruído, tempo de percurso, frequência de envio, formalidade/informalidade de mensagens. Além disso, é possível verificar a comunicação entre pares, entre chefia e subordinado, entre áreas, apontar os instrumentos mais e menos utilizados, os mais rápidos e os mais fáceis de usar.

## AUDITORIA DE IMAGEM

Para Justo Villafañe (1999) os públicos são responsáveis pela construção da imagem, uma vez que processam inputs selecionados pela empresa, conceituando-os e formando uma imagem.

Para o autor a imagem possui as seguintes **dimensões**: a **imagem intencional**, construída a partir da identidade visual e da comunicação da organização com seus diversos públicos e a **imagem funcional**, resultante do comportamento corporativo, sistemas e políticas, produtos e serviços, rede de distribuição, atendimento ao cliente e solidez financeira.

A auditoria de imagem analisa essas duas dimensões, atribuindo pesos distintos a cada uma delas na composição da imagem atual e na composição da imagem pretendida pela organização. Cada uma dessas dimensões dá origem a variáveis que serão analisadas ao longo do processo, a saber:

- Imagem financeira (derivada da imagem funcional).

- Imagem comercial (derivada da imagem funcional).
- Imagem pública (derivada da imagem intencional).
- Imagem interna.

O autor defende que o modelo flexível é adaptável a qualquer empresa. Para tanto, é imprescindível o contato prévio com a estratégia de negócio da organização a ser analisada.

Villafañe define, ainda, etapas para a implementação do processo de auditoria de imagem em uma organização, a começar pela análise de gabinete, que compreende uma reunião de briefing com a alta direção, na qual são definidos os objetivos e o alcance da pesquisa, análise documental dedicada ao estudo de mercado e entrevistas em profundidade com colaboradores. Em seguida, determina-se as variáveis a serem estudadas a partir dos objetivos da pesquisa, as unidades de observação e da amostra da pesquisa, bem como as técnicas de análise. Na etapa de seleção das técnicas de análise, o autor sugere a análise documental para verificação da reputação financeira; o questionário semi-estruturado para análise de valor do produto; a entrevista em profundidade com colaboradores na composição da auto imagem. No momento de tratamento e análise dos resultados, deve-se estabelecer a pontuação máxima para cada uma das variáveis, de tal forma que a soma máxima dessas pontuações seja mil pontos. O valor obtido corresponderá ao seu posicionamento estratégico da organização em estudo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os assuntos abordados no presente estudo, acerca da pesquisa em relações públicas como ferramenta imprescindível para o planejamento estratégico em comunicação, não esgotam as diversas abordagens de pesquisa encontradas tanto em estudos acadêmicos quanto em práticas de mercado, mas trazem à luz e de maneira sistematizada, métodos e

técnicas de pesquisa de dados primários e secundários que são capazes de amplificar o aspecto estratégico do planejamento em comunicação, na medida em que traçam um mapa de investigação da organização e de seus ambientes interno e externo, do setor, da concorrência e dos diversos públicos de relacionamento da organização. Quando bem planejada e aplicada, a pesquisa torna-se um dos principais eixos condutores para planejar, implementar e avaliar ações e iniciativas organizacionais no amplo contexto da comunicação integrada.

## REFERÊNCIAS

BROOM, Glen M.; DOZIER, David M. **Using research in PR: applications to program management**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

CAMP, Robert C. **Benchmarking – O Caminho da Qualidade Total**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARLSON, Robert O.; GALLUP JR., George; LESLY, Philip; GALLUP, Alec. Pesquisa de opinião para Relações Públicas. In: LESLY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995, p. 79-93.

CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen M. **Effective Public Relations**. 6 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1985.

DOWNS, Carl W. **Communication Audits**. Glenview, Illinois: Scott, Foresman & Co., 1988.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K., MELLO, R. B., SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LATTIMORE, D. (et al) **Relações Públicas: profissão e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

OLIVEIRA, M., FREITAS, H. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K., MELLO, R. B., SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STACKS, Don W. **Primer of Public Relations Research**. New York: The Guilford Press, 2002.

VILLAFÁÑE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# O EMBATE ENTRE A COMUNICAÇÃO E AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO: O DISCURSO EMPRESARIAL COMO PROCESSO DE MISTIFICAÇÃO

WILSON DA COSTA BUENO<sup>1</sup>

## RESUMO

Os códigos de conduta, os textos e normas que integram os relatórios anuais e os documentos oficiais sobre governança e “compliance”, que costumam explicitar os compromissos com a sustentabilidade, os direitos humanos, a ética e a transparência nos negócios, têm sido sistematicamente ignorados pelas organizações. O embate recorrente entre o discurso empresarial e a realidade tem favorecido a emergência de crises e escândalos sucessivos, com impacto dramático na imagem e reputação de grandes companhias nacionais e internacionais. Este artigo evidencia e analisa o não alinhamento entre a comunicação e a gestão empresarial, tomando como exemplos alguns casos recentes associados a corporações de prestígio, como a Odebrecht e a Volkswagen.

---

<sup>1</sup> Jornalista, professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UMESp, com mestrado e doutorado em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. Líder do grupo de pesquisa CRITICOM - Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica, cadastrado no CNPq, já orientou cerca de 120 dissertações e teses em Comunicação/Jornalismo, com ênfase na Comunicação Organizacional, e no Jornalismo Científico e Ambiental. Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa. E-mail para contato: [professor@comtexto.com.br](mailto:professor@comtexto.com.br)

**Palavras-chave:** discurso organizacional; responsabilidade social; ética; Odebrecht; Volkswagen.

## RESUMEN

Los códigos de conducta, los textos y las normas que integran los informes anuales y documentos oficiales sobre la gobernanza corporativa y “compliance”, que a menudo declaran los compromisos con la sostenibilidad, los derechos humanos, la ética y la transparencia en los negocios, han sido ignorados sistemáticamente por las organizaciones. El choque recurrente entre el discurso organizacional y la realidad ha favorecido la aparición de las crisis y los escándalos sucesivos, con un impacto dramático en la imagen y reputación de las grandes empresas nacionales e internacionales. Este artículo muestra y analiza la no alineación entre la comunicación y la gestión empresarial, tomando como ejemplos algunos casos recientes asociados con importantes empresas como Odebrecht y Volkswagen.

**Palabras-clave:** discurso organizacional; responsabilidade social; ética; Odebrecht; Volkswagen.

## ABSTRACT

Codes of conduct, texts and standards that form part of the annual reports, and the official documents on governance and compliance, which often make explicit commitments to sustainability, human rights, ethics and business transparency, have been systematically ignored by organizations. The recurring clash between business discourse and reality has favored the emergence of successive crises and scandals, with dramatic impact on the image and reputation of large national and international companies. This article highlights and analyzes the non-alignment between communication and business management, taking as examples some recent cases associated with prestigious corporations such as Odebrecht and Volkswagen.

**Keywords:** institutional discourse; social responsibility; ethics; Odebrecht; Volkswagen.

## DISCURSO ORGANIZACIONAL, IDENTIDADE E LEGITIMAÇÃO

O discurso organizacional tem estreita relação com a identidade das empresas ou instituições e a sua legitimidade junto aos seus públicos estratégicos e à sociedade de maneira geral. Por este motivo, deve merecer atenção redobrada, ser planejado para que cumpra efetivamente os objetivos institucionais e obedecer a determinados atributos que lhe conferem eficácia e credibilidade.

Recorrentemente, empresas e organizações têm elaborado discursos que não se alinham com as suas práticas, o que deixa patente a falta de sintonia entre os seus processos de comunicação e de gestão. Mais ainda: a ausência de articulação ou sintonia entre o que a empresa declara e o que ela, na verdade, pratica a tem deixado vulnerável a críticas e avaliações e, em momentos de tensão, desencadeado crises e comprometido a sua interação com os públicos de interesse, notadamente aqueles mais mobilizados para a defesa de seus princípios, valores e causas.

IASBECK (2009), ao estabelecer a correlação entre organizações e indivíduos, e apoiado nas considerações de PEIRCE (1997,1992) sobre as formas pelas quais a realidade se evidencia na mente humana e na natureza, define três momentos de identidade organizacional: 1) a identidade associada ao seu modo de ser; 2) a identidade definida pelo “seu lugar social, sua missão, pelo modo de atuação, pelas respostas que fornece ao meio ambiente e pelos insumos que dele recebe para manter-se integrada, atuante e persistente; 3) a identidade que se consolida pela sua interação com “os demais sistemas que lhe são afins” (p.10)

A comunicação de uma empresa ou organização projeta a sua identidade e está de forma abrangente associada a estes três momentos explicitados por IASBECK, ou seja, ela exterioriza o ethos de uma orga-



nização (quem ela é ou diz que é), manifesta os seus compromissos (suas posturas, atitudes, suas crenças) e estabelece formas de interação com os públicos, criando ou utilizando canais que promovem relacionamentos esporádicos ou duradouros.

A formação e a consolidação da identidade organizacional não devem ser consideradas como processos simples, visto que, apesar do esforço desenvolvido por uma organização, a sua identidade nem sempre é assumida ou percebida igualmente por todos aqueles que a integram e está localizada num tempo histórico. Pode-se até argumentar, com razão, que a identidade organizacional se movimenta ao longo do tempo porque as circunstâncias internas e externas (o mercado, a sociedade) obrigam as empresas a se adaptarem permanentemente. ALMEIDA (2009) lembra como é difícil “manter uma identidade forte, centrada nos valores e princípios que sustentam a organização diante de mudanças que, em grande parte, podem alterar o sentido de ser da organização.” (p.217), referindo-se à emergência das novas tecnologias, aos processos de fusões e aquisições de empresas e às relações com os parceiros. Podemos acrescentar a estes fatores muitos outros, como a competência em comunicação (fundamental para impedir a fragmentação da identidade organizacional), o perfil dos gestores, a menor ou maior agressividade dos concorrentes etc.

ALMEIDA defende a existência de duas modalidades de identidade, denominadas identidade organizacional e identidade corporativa. Segundo ela:

O conceito de identidade corporativa, com origem na literatura do marketing, está relacionado ao modo como a administração apresenta suas idéias-chave ao público externo, por meio de comportamentos, produtos e comunicação. A identidade organizacional, originada dos estudos organizacionais, está mais voltada para o relacionamento que se

desenvolve entre os empregados e a organização como um todo... (ALMEIDA, 2009, p. 218)

De imediato, podemos assumir que a comunicação (organizacional, corporativa, empresarial) tem, portanto, vínculo indissociável com a identidade corporativa, ainda que se possa (e deva) admitir que ela contribui (e muito) para a construção da chamada identidade organizacional, tal como define a autora, porque a relação entre os empregados e a organização está fundada numa cultura e numa comunicação que, de forma dialógica, se articulam. Uma organização moderna não busca apenas projetar a sua identidade externamente, mas está (ou deveria estar) firmemente empenhada em torná-la visível para os seus funcionários para que eles possam ser também protagonistas do seu processo de construção e divulgação.

O discurso organizacional é, ao mesmo tempo, como acentua HALLIDAY (2009, p.45), “uma retórica de legitimação”, ou seja, ele contribui para que as “credenciais de uma organização” sejam aprovadas pelos seus públicos. A autora esclarece:

A legitimação organizacional é um processo de construção e manutenção da legitimidade pelo discurso organizacional congruente com outros tipos de ação legitimizante – por exemplo, evidência de qualidade do produto, atos de responsabilidade social, desculpas seguidas de ação reparadora. Vale lembrar que a ação retórica é uma construção da realidade com palavras e outros símbolos, a fim de conseguir resultados pretendidos. Os públicos-alvo são coautores na construção da legitimidade organizacional, ou seja, da tessitura do consenso para que a organização seja e continue a ser bem aceita como agente econômico, social, cultural e político. (p.46)

HALLIDAY (2009, p. 32-33) chama a atenção para o fato de que a retórica das organizações (e em consequência o seu discurso) se manifesta em “atos retóricos” com o objetivo de “influenciar as percepções

das pessoas e o andamento das coisas”, dentre os quais podemos incluir, as informações inseridas nos seus portais, nas mídias sociais, nas suas publicações oficiais (relatórios anuais, balanços sociais, relatórios de sustentabilidade, folders), nos vídeos institucionais, nos releases, nas declarações de seus dirigentes etc.

A autora, citando COOPER (1989, p. 63-152), enumera as “boas razões” que tornam um discurso organizacional eficaz, dentre as quais, podemos destacar especialmente aquelas que dizem respeito ao compromisso ético de quem o enuncia. Diz ela textualmente, apoiada nas considerações de Cooper:

Boas razões são éticas. As seguintes práticas tornam-se perigosas e, no longo prazo, ineficazes: manipular estatísticas, citar fora de contexto, confundir, inventar evidências. É preciso que as razões apresentadas como provas ou invocadas como valores compartilhados não causem danos. Influenciar para que as razões apresentadas sejam aceitas, sim. Empulhar, não. Isso porque a confiabilidade de um retor organizacional corre altíssimo risco de ser perdida quando o discurso se afasta do respeito e da consideração pelos interlocutores. (HALLIDAY, 2009, p. 36)

Desatentas e não comprometidas com estas “boas razões”, muitas empresas, mesmo as tradicionalmente tidas como de prestígio, costumam praticar uma retórica vazia, com declarações que, no momento e no contexto de sua enunciação, não incluem argumentos que as justifiquem e que, principalmente, são desautorizadas quando confrontadas com a prática, com as suas ações efetivas no mercado e na sociedade. A comunicação não ética, não verdadeira, promove a deslegitimação. Continua HALLYDAY (2009, p. 48):

...o discurso organizacional é uma forma de ação, inter-re-lacionada com as demais ações. Se há disparidade entre o discurso e outras ações, a legitimação “vai para o brejo”,

porque aí entramos no território da dissimulação e da perda de confiança. É preciso ter sempre em mente que a legitimidade é baseada em confiança e na crença fomentada por uma boa argumentação...

A postura ética representa, na contemporaneidade, um atributo inegociável para indivíduos e organizações, “visto que é um fator essencial para a conquista da legitimidade em uma época em que a confiança da sociedade é um dos componentes fundamentais para a aceitação social”. Atualmente, o respeito aos princípios da moral e da ética tem se mostrado uma condição para a sustentabilidade e a legitimação pública das organizações. (OLIVEIRA, 2009, p.328)

A autora se reporta particularmente, citando LIPOVETSKY (2003), a alguns fatores, como “a consciência adquirida para a preservação do meio ambiente e para a proteção da saúde e da qualidade de vida, às novas políticas de comunicação e de produtos” e “promoção da cultura organizacional e ao envolvimento dos trabalhadores com a organização”. (OLIVEIRA, 2009, p. 328-9).

O discurso organizacional, que é constituído por um número significativo de textos ou falas devidamente autorizados pelas organizações, produzidos em boa parte pela sua estrutura profissionalizada de comunicação ou por agências ou assessorias terceirizadas, não tem como característica básica a neutralidade. Ele assume essencialmente uma perspectiva ideológica no seu sentido mais abrangente porque reflete as intenções, os interesses, os valores, as posições de quem o emite (no nosso caso uma empresa ou organização). Ele está contaminado também pelo momento da enunciação, pelo local da fala ou declaração, pela presença real ou virtual dos interlocutores, embora incorpore uma racionalização discursiva que tem como objetivo justificar/legitimar as informações e argumentos que o compõem.

É fundamental, no entanto, estabelecer limites para esta “não objetividade” do discurso organizacional porque, na negociação que se

estabelece com aqueles que o leem ou o ouvem, há fronteiras (éticas, comunicacionais) que precisam ser preservadas. Muitas organizações, obsessivamente empenhadas em influenciar os seus públicos, acabam produzindo discursos que não mantêm consistência interna (são desconstruídos facilmente após uma “leitura” rápida) e, sobretudo, entram em conflito com a prática usual das organizações.

BLIKSTEIN (2009, p. 222) cunhou a expressão “síndrome de John Wayne” para caracterizar este processo de “exaltação discursiva”. Segundo ele:

Numa primeira instância, tal discurso deve ser, em princípio, transparente, explícito e monofônico. Mas, na prática, ocorre que, para gerar efeitos positivos e obter a adesão do destinatário, o enunciador acaba por construir um discurso dialógico, em que se desenvolve uma relação polêmica entre o texto e o intertexto, o dito e o não-dito, a voz explícita e a voz implícita. Essa obsessão pelo efeito positivo e, consequentemente, pela imagem sempre favorável da organização é o que se pode denominar de síndrome de John Wayne – o herói imaculado e imbatível”.

1““A busca por uma imagem positiva, a partir de um discurso laudatório, repleto de auto-elogios, acaba penalizando a credibilidade das organizações por pelo menos dois motivos principais: 1) o tom adjetivado do discurso o eleva, de pronto, à condição de suspeito, porque a audiência não está convencida de que existem empresas perfeitas e desprovidas de intenções, como elas insistem em sugerir em suas declarações; 2) as empresas não conseguem, no confronto com a prática, resistir a uma investigação mais apurada por parte de seus públicos, especialmente os mais atentos e melhor informados, que não hesitarão em questionar o estatuto do discurso, expondo as suas fragilidades.

O discurso institucional não se vincula apenas à identidade das organizações e a constrói, mas contribui, de forma decisiva, para moldar a sua imagem ou reputação. De imediato, é importante acentuar que imagem e

reputação não são sinônimos, ou seja, remetem a campos conceituais distintos, embora exibam, verdadeiramente, algumas tangências relevantes.

Imagem e reputação organizacionais representam, no fundo, percepções de indivíduos ou de grupos, mas elas diferem na intensidade e no seu processo de formação.

A imagem costuma estar associada a impressões ou experiências diretas mais superficiais e a reputação a uma avaliação bem fundamentada e construída ao longo do tempo. Assim, é razoável (é indispensável em boa parte dos casos) admitir que uma mesma empresa ou organização possa ter várias imagens, algumas legítimas, outras nem tanto, porque as pessoas, em função de seus filtros, interesses, ideologias etc, percebem as organizações (e mesmo outras pessoas) de forma distinta. Uma empresa, como a Petrobras, tem uma imagem distinta dependendo do público que a contempla, e assim é lícito afirmar que ela tem uma imagem junto aos investidores, outra junto aos especialistas em prospecção de petróleo, outra imagem construída pelos ambientalistas, ainda mais uma, se consultados os petroleiros, os jornalistas, os dirigentes empresariais e assim por diante.

A reputação se forma a partir de um contato ou uma experiência mais duradoura, mais profunda com uma empresa ou organização e, embora represente também uma percepção individual, ela se forma a partir do contato real e nem sempre fortuito com a empresa ou organização e da somatória de informações, avaliações, opiniões que recebemos sobre a empresa ou organização. A reputação não se limita a uma mera impressão e por isso é razoável reconhecer que, verdadeiramente, empresas com as quais temos pouco contato, direto – por experiências próprias- ou indireto – por informações recebidas da mídia ou de terceiros, não chegam a ter, pelo menos para nós, uma reputação, mas apenas uma imagem.

Como explica BUENO (2009, p.191):

A imagem pode ser formada de um único ou poucos e fugidios “momentos de verdade”, mas a reputação é a síntese de

vários contatos e leituras efetuadas ao longo de um tempo. Simplificadamente, quando tenho uma imagem de uma organização, eu acho, eu sinto o que ela é ou representa alguma coisa: quando compartilho a reputação de uma empresa eu sei, eu tenho certeza sobre o que ela é ou representa.

É possível construir a imagem e a reputação de uma empresa e a comunicação organizacional desempenha papel fundamental nesse processo porque ela consegue, quando competente, dar visibilidade às ações organizacionais. Ao projetar sua identidade e sua atuação, a comunicação influencia a percepção dos indivíduos e dos grupos em relação a uma empresa ou organização.

O discurso, como elemento fundante da comunicação organizacional, deve, portanto, ser planejado adequadamente de modo a contribuir para a formação da identidade e, por extensão, da imagem e da reputação organizacional. Gerenciar a imagem e a reputação implica, necessariamente, em calibrar o discurso para que se estabeleça a convergência entre a maneira pela qual uma organização ou empresa deseja ser percebida e a percepção real dos indivíduos que a contemplam.

O discurso organizacional, como já indicamos anteriormente, se distribui por inúmeros suportes ou canais (portais, mídias sociais e tradicionais, publicações oficiais – relatórios ou balanços, vídeos institucionais, folders etc) e os públicos estratégicos e a opinião pública de maneira geral se reportam a eles para formar a sua percepção sobre as empresas ou organizações.

A leitura ou avaliação das organizações se faz, no entanto, não apenas pelo discurso organizacional autorizado, visto que ele pode não ser verdadeiro, mas pelo confronto com outros discursos (textos e falas) oriundos de outras fontes e que, necessariamente, não estão comprometidos com a sua “louvação”, com a formação de uma identidade, imagem ou reputação positivas. Além disso, tem sido cada vez mais comum comparar o que a empresa declara e o que ela efetivamente realiza, com a explicitação clara (denúncia, crítica), da falta de sintonia

entre o discurso e a realidade. Numa sociedade conectada, o acesso aos textos e falas empresariais e aos relatos de suas práticas é fácil e quase instantâneo, o que favorece e amplifica a percepção dos indivíduos e dos grupos em relação às organizações.

## **O EMBATE ENTRE DISCURSO E REALIDADE: EMPRESAS SOB SUSPEIÇÃO**

A falta de sintonia entre o discurso e a prática tem sido denunciada com frequência nos últimos tempos, envolvendo um número surpreendente de empresas e organizações. O não alinhamento entre comunicação e gestão encontra eco com facilidade nas mídias e mesmo nas conversas informais quando diz respeito a corporações de prestígio. Neste texto, estaremos identificando e analisando a dramática dissonância entre o discurso e a gestão organizacional de corporações de renome internacional, envolvidas recentemente em escândalos corporativos, associados a deslizamentos éticos ou crimes ambientais. Estaremos nos reportando especificamente à Volkswagen e à Odebrecht que têm frequentado a mídia e merecido a avaliação pública (com prejuízo incalculável para sua imagem e reputação) não pelas suas realizações bem sucedidas, mas por sua conduta ética reprovável. Para cada caso, estaremos descrevendo rapidamente o os fatos ocorridos e sua repercussão, confrontando-os com o discurso institucional explícito em portais, vídeos e documentos (sobretudo o balanço social e relatórios financeiros ou de sustentabilidade).

### ***VOLKSWAGEN: O “MARKETING VERDE” E A FRAUDE DAS EMISSÕES***

A Volkswagen protagonizou um escândalo de grandes proporções, desencadeado em setembro de 2015, e conhecido por Dieselgate, ao ser denunciada pela Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA) por violar a legislação (em particular a Lei Clean Air Act) que regula



a emissão de poluentes naquele país. A empresa utilizou técnicas fraudulentas para reduzir as emissões de gás carbônico e óxido de nitrogênio dos motores diesel de seus veículos, no momento em que eram submetidos a testes regulatórios de poluentes. Na prática, a Volks programava a injeção eletrônica de carros movidos a diesel para ativar controles de emissões apenas quando da realização dos testes, o que não ocorria com os automóveis durante o seu uso normal (segundo especialistas, quando se desligava o controle das emissões, os carros emitiam até 40 vezes mais óxido de nitrogênio do que durante os testes). Isso significa que os veículos da marca que trafegavam com esses motores eram bastante poluidores, contrariando dramaticamente a legislação ambiental norte-americana. Estima-se que o número de veículos envolvidos no escândalo chegou a 11 milhões em todo o mundo, a maioria dos quais nos Estados Unidos. Esta fraude se estendeu por um período de 6 anos, iniciando-se em 2009 e terminando em 2015, quando ela foi descoberta.

O episódio abalou significativamente a imagem e a reputação da empresa, provocando, ao mesmo tempo, como era de se esperar, impacto importante na administração e nos seus negócios. No início de 2017, com o aprofundamento das investigações a respeito do Dieseldate, a Volks foi condenada a pagar US\$4,3 bilhões para encerrar as investigações criminais e civis do governo dos EUA, o segundo maior acordo celebrado naquele país, apenas inferior ao que envolveu a BP (quase 19 bilhões de dólares), responsável pelo vazamento de óleo no Golfo do México. Além dos Estados Unidos, a Volks enfrentou ações judiciais coletivas em vários países, como o Brasil, Austrália, Canadá, Alemanha, Irlanda, Itália, Holanda, Espanha e Portugal, dentre outros, algumas delas ainda não encerradas dois anos depois. A Volks garante que o utilitário Amarok a diesel vendido no Brasil dispõe de controle que não fraudas as emissões, mas, mesmo assim, se comprometeu a realizar o recall de mais de 17 mil unidades do veículo modelos 2011 e 2012, retirando o dispositivo. Apesar disso, o Procon e o Ibama multaram a Volks, que recorreu.

O Dieselgate custou a renúncia do presidente da Volkswagen, Martin Winterkorn, a queda brusca de suas ações (foi registrada uma perda de 25 bilhões de euros apenas em dois dias) e obrigou a empresa a reunir todos os seus esforços, prejudicando o futuro imediato de seus negócios, para providenciar a troca dos motores ou para substituir os carros vendidos com o software fraudador. No terceiro trimestre de 2015, a empresa teve um prejuízo de 1,7 bilhão de euros, o primeiro depois de 15 anos, quando, no mesmo período do ano anterior, havia tido um lucro de quase 3 bilhões de euros.

Como acontece em todas as crises que envolvem empresas globais, neste período, além da repercussão negativa do Dieselgate, a imprensa resgatou outras situações envolvendo a Volks, como a negociação com o Ministério Público Federal para reparar o apoio que ela deu à repressão militar durante o período da ditadura (GODOY; SILVA, 2015) e o relato do episódio relacionado com a Companhia do Vale do Cristalino, Sul do Pará, considerado o “projeto mais antiecológico do mundo” (FERNANDES, 2015).

Os meios de comunicação no Brasil não pouparam críticas à empresa, em particular, pelo que nos interessa neste texto, em relação à dissonância entre o seu discurso e a realidade. O Estado de S. Paulo, exatamente no mês em que o Dieselgate teve início, trouxe reportagem do *The New York Times* com o título *O ‘vale tudo’ da Volks para chegar ao topo*, ilustrado com uma foto em 4 colunas, com a legenda “Publicidade x realidade. Campanha publicitária nos EUA retratou engenheiros da Volkswagen como anjos”. (O ESTADO DE S. PAULO, 2015) Esta reportagem, como muitas outras publicadas no Brasil e no mundo lembravam que a Volks já havia trapaceado em épocas anteriores, inclusive com multas aplicadas por órgãos de fiscalização ambiental. Uma outra reportagem do *The New York Times*, assinada por David Gelles, reproduzida pela Folha de S. Paulo, reconhece que é comum encontrar empresas que buscam criar uma imagem de empresa sustentável (cita outras montadoras além da LG, da Samsung, da Kumberly-Clark e outras empresas menos conhecidas

por aqui), mas adverte para a repercussão do Dieseldate, proporcionado pela Volkswagen:

...os carros alemães tinham uma reputação de excelência inquestionável, a lavagem verde da Volkswagen teve um custo especialmente alto. A Alemanha é vista como um país muito verde, com uma população responsável... Se você não puder confiar nos alemães, em quem poderá? (GELLES, 2015)

A mídia internacional não deu trégua à Volks logo após a denúncia da EPA e a comprovação da sua fraude. Ela lembrou que, exatamente nos últimos anos, a campanha da Volks focada nos seus carros a diesel estava a todo vapor:

O esforço de marketing contou até com um contrato com a atriz Gwineth Paltrow, que chegou à estréia do filme “Homem de Ferro 3”, em Hollywood, dirigindo um Audi “Clean Diesel”. Em 2010, a companhia comprou espaço no Super Bowl, a final do campeonato de futebol americano, para promover o Audi A3 TDI. Em outras peças, garantia: “diesel não precisa mais ser uma palavra suja”. (O GLOBO, 2016)

O escândalo da Volks acabou respingando também em outras montadoras depois que as investigações a respeito da fraude das emissões se aprofundaram. A Fiat/Chrisler, a Renault e outras empresas também foram acusadas e respondem processos pelos mesmos motivos, o que nos autoriza concluir que “o vale tudo” não é exclusivo da empresa alemã.

A comparação entre o discurso institucional da Volks e as suas práticas não éticas, em particular a que caracterizou o Dieseldate, traz dados reveladores. O Anuário de Responsabilidade Corporativa referente ao ano de 2014 (por que os demais já não estão mais presentes no portal da empresa?) disponível para download no portal da empresa traz a seguinte chamada:

Para a Volkswagen, sustentabilidade significa realizar suas atividades de negócio de uma maneira responsável e de longo prazo, não buscando o sucesso apenas em curto prazo e às custas dos demais. A intenção da empresa é que todos devam se beneficiar com o seu crescimento: clientes, investidores, empregados e a sociedade mais ampla. Desta maneira, bons empregos e tratamento cuidadoso dos recursos e do meio ambiente formam a base para a geração de valores duradouros. (VOLKSWAGEN DO BRASIL-A, 2017)

A leitura atenta deste Anuário resgata na página 9 uma declaração que se mostraria, com o Dieseldgate, absolutamente falsa ou cínica, com o auto-elogio aos veículos fabricados pela empresa “reconhecidos como os que apresentam a melhor eficiência energética, combinando baixo consumo de combustível com **menor nível de emissões de gás carbônico (CO<sub>2</sub>)**” (*o grifo é nosso*). (VOLKSWAGEN DO BRASIL, 2017)

A sustentabilidade também integra a Visão e a Missão da companhia, como se pode constatar na Figura 1:

**Figura 1: Missão, Visão e Valores da Volkswagen do Brasil****Missão, Visão e Valores GRI 4.8****Missão**

A Volkswagen do Brasil é uma fabricante de veículos de alto volume, orientada para a qualidade, a satisfação do cliente, a inovação e a responsabilidade socioambiental. Concentramos nossos esforços para agregar valor aos acionistas, colaboradores, clientes, concessionárias, fornecedores e à sociedade.

**Visão**

Ser líder em qualidade, inovação, vendas e lucratividade da indústria automotiva na América do Sul, com um time de alta performance e focado no desenvolvimento sustentável.

**Valores**

- Alta Performance • Adicionar Valor • Renovação • Respeito
- Responsabilidade • Sustentabilidade • Proximidade ao Cliente

**Fonte:** Anuário de Responsabilidade Corporativa 2014 (VOLKSVAGEN DO BRASIL, 2017)

O discurso da sustentabilidade (“marketing verde”, como se pode concluir) permeia todo o Anuário e está legitimado pela apresentação do presidente da empresa no Brasil, David Powels, que, em texto por ele assinado, lembra que “a sustentabilidade faz parte do nosso DNA”. Segundo ele:

...as ações de sustentabilidade da companhia estão em linha com os objetivos globais do grupo e são orientadas pelos temas: gestão, pessoas e meio ambiente. A Volkswagen do Brasil tem a convicção de que a atividade empresarial com base em critérios éticos é fundamental para que se possa atuar de maneira amigável com relação ao meio ambiente e

desempenhar um papel responsável na formação do futuro das pessoas dentro da empresa e da sociedade como um todo. (VOLKSVAGEN DO BRASIL-B, 2017, p. 17)

O Anuário continua desfilando conceitos e compromissos, em capítulos específicos sobre Governança, Conformidade, Compliance, Gestão de risco, buscando legitimar uma cultura de respeito aos valores professados pela companhia e explícitos anteriormente na Figura 1.

A cultura Volks, exatamente essa que David Powels propaga, tem sofrido inúmeros abalos depois que o novo presidente mundial, Matthias Müller assumiu o comando da empresa, como aponta reportagem do The Wall Street Journal, reproduzida aqui pelo jornal Valor Econômico. Nessa reportagem, assinada por William Boston, o foco é a mudança na cultura, com uma reestrutura administrativa de grande impacto, com “uma descentralização de longo alcance da empresa e a maior autonomia possível para as marcas” e “está tentando dar impulso à mudança ao contratar pessoas de fora da empresa e se livrar de uma geração de gestores de segundo escalão vinculados à velha cultura.” (BOSTON, 2016).

### ***A ODEBRECHT: RESPONSABILIDADE SOCIAL E DELAÇÃO PREMIADA***

O Odebrecht, a maior empresa do setor de construção civil do país, defrontou-se em 2015 com a pior crise de sua história que permaneceu dramática pelo menos por dois anos após sua deflagração, com o aprofundamento das investigações da Operação Lava-Jato. Desencadeada em 2014 pela Polícia Federal, esta operação tem como objetivo apurar um esquema gigantesco de lavagem de dinheiro que envolve dezenas de bilhões de reais, com a participação de empresários, gestores de empresas públicas e privadas, partidos políticos e figuras proeminentes da vida parlamentar brasileira. Ela escancarou a relação espúria entre a classe empresarial e a classe política, com financiamento ilegal de campanhas e partidos e o

pagamento de bilhões em propina, visando favorecer os seus interesses na contratação e execução de obras públicas. A Operação Lava-Jato tem resultado na prisão de centenas de pessoas, dentre os quais um número significativo de gestores da Odebrecht (quase oitenta), inclusive o seu presidente, Marcelo Odebrecht, que buscam, sofregamente, aliviar as suas penas valendo-se do instrumento conhecido como “delação premiada”.

A ação deletéria da empresa estendeu-se, como tem sido revelado, a inúmeros países e a Odebrecht tem sofrido penalidades e restrições severas que podem impedir a sua participação em alguns mercados, com impacto dramático em seus negócios. Mesmo assim, a empresa, que atua em 26 países, obteve, em 2015, uma receita de R\$132,5 bilhões e reunia, conforme indica o seu Relatório Anual de 2016, 128 mil integrantes. (ODEBRECHT, 2017, p. 18)

O discurso institucional da Odebrecht, ao longo do tempo, esteve pautado por um tom marcadamente arrogante e de compromisso com valores éticos e morais, explícito, de maneira agressiva, em praticamente todos os documentos formais da companhia. Com o desenrolar das investigações da Operação Lava-Jato, ele foi integralmente desconstruído, o que impactou a sua imagem e reputação.

É possível perceber, no Relatório Anual de 2015, referente às atividades da empresa em 2014, exatamente o ano em que se inicia a Operação Lava-Jato, que a Odebrecht insistia em criar uma imagem positiva, embora como descobrimos depois, agia nos bastidores segundo um esquema escandalosamente ilegítimo. Diz o relatório já em sua abertura:

Mais de sete décadas de presença em diferentes mercados, regiões e países fazem da Organização Odebrecht um exemplo de solidez, com atuação pautada pela confiança nas pessoas e no espírito de servir. O crescimento dos Negócios está diretamente vinculado ao desenvolvimento de países e regiões. Os resultados obtidos são decorrentes da união de equipes em torno dos **conceitos éticos e morais** (o grifo

é nosso) definidos na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). (ODEBRECHT, 2016, p. 3).

Nesse mesmo Relatório, a mensagem do presidente do Conselho de Administração da empresa, Emílio Odebrecht, pai de Marcelo Odebrecht, preso pela Operação Lava-Jato, afirmava a preocupação com a corrupção no país, como se a empresa nada tivesse a ver com isso. Dizia ele (ODEBRECHT, 2016, p. 11):

Entendemos (...) que o **problema da corrupção merece atenção, cuidados e combate extremos**, e que se faz necessário evidenciar a licitude de quaisquer ações envolvendo recursos públicos. **Acreditamos que as relações entre o setor público e o setor privado devem ser plenamente transparentes**. Por isso concordamos que sejam facultadas ao exame da sociedade todas as transações entre empresas e órgãos do Estado. E **consideramos fundamental a boa governança dos recursos públicos**, para que sejam investidos de forma racional em iniciativas que melhorem a qualidade de vida da população e contribuam para o desenvolvimento do país. *(o grifo é nosso)*

O mesmo Emílio Odebrecht que, em 14 de março de 2017, em depoimento ao juiz Sérgio Moro, admitiu que o instrumento de caixa 2 para financiamento das campanhas eleitorais “sempre foi reinante no país” e que, na Odebrecht, a ação anti-ética era praticada “desde a minha época, da época de meu pai, da minha época e também de Marcelo”. Indagado por Moro, confirmou que essa era a postura da empresa: “... a gente contribuía. Quer dizer, existia uma regra, ou não contribuía para ninguém, ou contribuía para todos.” (G1, 2017).

O Relatório de 2015 traz ainda mensagem do próprio Marcelo Odebrecht reafirmando o compromisso da empresa com a ética nos negócios e do estabelecimento de um código de conduta, o que pode ser interpretado como forma de desviar o foco das denúncias já existentes



de que a Odebrecht, e o seu presidente de forma direta, participavam de um emblemático esquema de corrupção. Nesta mensagem, Marcelo Odebrecht diz textualmente:

Buscando reafirmar o compromisso com a nossa Cultura e as melhores práticas de governança corporativa, temos aumentado o diálogo com Integrantes e suas famílias, Clientes, Parceiros, Investidores e com diversos atores sociais, de modo a fortalecer a confiança mútua e a união comum, tornar ainda mais transparentes as nossas estratégias e contribuir para que sejam sanadas as incertezas do momento. Cumprimos em 2014 o objetivo de implantar em todos os nossos Negócios e ambientes o Código de Conduta, parte integrante do nosso Programa de Conformidade. Consolidamos o canal de Linha de Ética e designamos os responsáveis por dar sequência e respostas a todas as questões relacionadas a este programa. (ODEBRECHT, 2016, p.13).

É interessante observar que existe abaixo da mensagem do presidente Marcelo Odebrecht uma informação reveladora: “Esta mensagem foi escrita em maio de 2015”, como se a empresa quisesse justificar o seu tom. Lida após a prisão do dirigente, ela soa estapafúrdia, agride a consciência de quem a lê.

Uma alteração no discurso institucional a respeito da relação entre a empresa e a corrupção fica evidente no Relatório de 2016, publicado em 2017. O discurso já incorpora as mudanças implementadas pela Odebrecht, com a “Política sobre Conformidade, com atuação ética, íntegra e transparente. Na verdade, a empresa fez divulgar com alarde pelos meios de comunicação o seu compromisso com esta Política, com diretrizes que devem ser seguidas por todos os seus integrantes. É ilustrativo o texto inserido no Relatório Anual de 2017: “Os Integrantes devem ter a consciência de que desvios de conduta, sejam por ações, omissões ou complacência, agridem a sociedade, ferem as leis e destroem a imagem

e a reputação da Organização.”(ODEBRECHT, 2017, p. 27). Os dirigentes da empresa certamente não observaram as normas que agora pretendem sejam seguidas por seus funcionários.

As publicações da Odebrecht também têm contribuído para moldar esta imagem de empresa gigante, global, ética, comprometida com o desenvolvimento dos países e das pessoas e a leitura dos textos que as integram serve para confirmar a falta de alinhamento entre a comunicação e a gestão da empresa. A revista Odebrecht Informa de novembro/dezembro de 2014 traz grandes reportagens sobre a atuação da empresa em vários países, outra sobre sustentabilidade e mesmo sobre o estádio do Maracanã que abrigou a final da Copa do Mundo de Futebol, realizada em nosso país. (ODEBRECHT, 2014). Em todas estas reportagens, o tom adjetivado e laudatório busca moldar uma imagem de empresa global inovadora e ética, o que vem sendo paulatinamente desfigurada após o escândalo de propina que estendeu por vários continentes. No caso do estádio do Maracanã, a falta de lisura e de qualidade na condução da obra está presente no noticiário de todo o mundo e o esquema que envolveu a sua construção somado a outros atos de corrupção e lavagem de dinheiro levaram à prisão do ex-governador do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral, pelo desdobramento da Operação Lava-Jato.

O discurso grandiloquente da Odebrecht pode ser conferido ainda nos inúmeros vídeos presentes em seu portal, como “O Espírito do Tempo” e “O que é uma empresa dos sonhos?”, com a inclusão de depoimentos de seus funcionários e dirigentes, para saudar a companhia. Eles podem ser acessados na Galeria de Vídeos, disponível no Centro de Mídia, que integra o menu Comunicação, do portal Odebrecht, pelo link: <http://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/video>.

A crise pela qual passa a empresa, e que não tem previsão para terminar, evidencia o profundo abismo que separa o discurso institucional e as boas práticas e chama a atenção dos cidadãos para a eterna vigilância em relação aos textos e falas produzidos por organizações que, num primeiro momento, podem se colocar acima de qualquer suspeita.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os discursos institucionais mantêm vínculo estreito com a identidade, a imagem e a reputação de empresas e organizações e, quando alinhados com a realidade, conferem credibilidade àqueles que os enunciam.

Os públicos estratégicos e a opinião pública costumam fazer leitura permanente dos textos e falas elaborados pelas organizações e costumam reagir a eles quando percebem que há uma dissonância entre declarações e práticas. As contradições e as fragilidades do discurso organizacional são, portanto, imediatamente percebidas e denunciadas.

A falta de sintonia entre o discurso e a realidade tem representado fenômeno comum em nossos dias e sintetiza a dificuldade que muitas organizações encontram para harmonizar processos de gestão e de comunicação. Ela pode significar uma compreensão equivocada do ethos da comunicação organizacional que deveria se pautar pela coerência, pela transparência, pela veracidade dos fatos e informações e não se caracterizar como um sistema reprovável de mistificação da realidade.

Casos recentes envolvendo empresas de prestígio reforçam a tese de que a comunicação não está sendo utilizada em sua perspectiva democrática e dialógica pelas corporações em todo o mundo e que, por isso, elas acabam inspirando uma avaliação marcadamente negativa por parte do mercado e da sociedade: são consideradas socialmente e ambientalmente irresponsáveis.

A Volkswagen e a Odebrecht cometeram deslizes éticos imperdoáveis como decorrência de uma gestão que se afastou dos princípios básicos da ética, da governança corporativa e de políticas competentes de compliance. Os lamentáveis desvios éticos foram ampliados pela produção de discursos que buscaram mascarar as suas mazelas, marcados pela distorção de conceitos, fatos e informações, estratégia que, infelizmente para essas empresas, foi facilmente identificada pela leitura atenta dos textos e falas oficiais.

A análise destes casos aponta para duas recomendações que deveriam ser seguidas estritamente por empresários e gestores, inclusive de comunicação: a) a gestão deve ser ética e comprometida com valores inegociáveis na sociedade moderna e b) práticas de gestão e comunicação não podem estar em conflito. Quando há desobediência a estas duas recomendações, o escândalo e a degradação da imagem e da reputação são inevitáveis.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. . In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. (Volume 2). São Paulo: Saraiva, 2009, p. 215-42.

BLIKSTEIN, Isidoro. O discurso kafkiano: análise semiótica das estratégias discursivas nas corporações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação, discurso, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013, p. 217-26.

BOSTON, William. Mudança de cultura é desafio para líder da Volks. **Valor Econômico**. São Paulo, 24 fev. 2016, p. B9.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COOPER, Martha. **Analysing public discourse**. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1989.

FERNANDES, Maria Cristina. A Volkswagen e a carne de Cristalino. **Valor Econômico**. São Paulo. 09 nov. 2015, Eu & Fim de Semana, p.10.

G1. Patriarca da Odebrecht diz que caixa 2 é prática antiga e reinante no país. São Paulo, 14 mar. 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2017/03/patriarca-da-odebrecht-diz-que-caixa-2-e-pratica-antiga-e-reinante-no-pais.html>. Acesso em 14 mar. 2017.

GELLES, David. Empresas traem promessas ambientais. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 24 out. 2015. Suplemento The New York Times (International Weekly), p. 1 e 4.

GODOY, Marcelo; SILVA, Cleide. Volks negocia reparação judicial por apoio à repressão durante ditadura. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. 01 nov. 2015, p.A4-5).

HALLYDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. (Volume 2). São Paulo: Saraiva, 2009, p. 31-52.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. (Volume 2). São Paulo: Saraiva, 2009, p. 7-29.

LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfosis de la cultura liberal: ética, médios de comunicaci3n, empresa**. Barcelona: Editorial Anagrama, 2003.

ODEBRECHT. **Relatório Anual 2016**. São Paulo, 2017. Disponível em: [http://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra\\_odebrecht\\_2016.pdf](http://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2016.pdf). Acesso em 07 mar. 2017.

ODEBRECHT. **Relatório anual 2015**. São Paulo, 2016. Disponível em: [http://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra\\_odebrecht\\_2015.pdf](http://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2015.pdf). Acesso em 07 mar. 2017.

ODEBRECHT. **Odebrecht Informa**. São Paulo, nov/dez 2014. Disponível em: <http://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/odebrecht-informa>. Acesso em 08 mar. 2017.

O GLOBO. Publicidade verde, fraude na vida real. Rio de Janeiro, 30 mar. 2016, p. 28.

O ESTADO DE S. PAULO. O 'vale tudo' da Volks para chegar ao topo. São Paulo, 28 set. 2015, p. B14.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. (Volume 2). São Paulo: Saraiva, 2009, p. 321-32.

PEIRCE, Charles Sanders. **Semiótica**. São Paulo: Cultrix, 1997.

PEIRCE, Charles Sanders. **Semiótica e filosofia**. São Paulo: Cultrix, 1992.

VOLKSWAGEN DO BRASIL (A). Anuário de responsabilidade Corporativa 2014. Disponível em <http://www.vw.com.br/pt/institucional/anuario-de-responsabilidade-corporativa.html>. Acesso em 02 fev. 2017.

VOLKSWAGEN DO BRASIL (B). Anuário de responsabilidade corporativa 2014. O download integral do relatório pode ser feito no seguinte endereço: [http://www.vw.com.br/content/medialib/vwd4/br/editorial/anuario\\_2014/\\_jcr\\_content/renditions/rendition.download\\_attachment.file/anuario\\_vwb\\_2014.pdf](http://www.vw.com.br/content/medialib/vwd4/br/editorial/anuario_2014/_jcr_content/renditions/rendition.download_attachment.file/anuario_vwb_2014.pdf). Acesso em 02 fev. 2017.



# O DIRETOR DE COMUNICAÇÃO, LÍDER EM GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

MARÍA ÁNGELES CABRERA<sup>1</sup>  
ANA MARÍA ALMANSA MARTÍNEZ<sup>2</sup>

## RESUMO

Hoje em dia, a comunicação faz parte de praticamente todas as organizações, de forma que foi integrada gradualmente à área de estratégias empresariais, tornando-se assim um elemento importante para o funcionamento de empresas e adquirindo peso e complexidade cada vez maiores. O presente artigo busca refletir sobre o papel das lideranças de comunicação frente aos desafios da comunicação organizacional da contemporaneidade.

**Palavras-chave:** liderança, comunicação organizacional.

---

<sup>1</sup> PhD em Comunicação com Menção Internacional pela Universidade Rey Juan Carlos de Madrid. Mestre em Gestão e Pesquisa em Comunicação Empresarial na mesma universidade. Licenciada em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade de Málaga. Sua área de pesquisa e ocupação profissional foca em Relações Públicas, Direção de Comunicação e Comunicação Empresarial. E-mail: [contacto@mariangelescabrera.com](mailto:contacto@mariangelescabrera.com).

<sup>2</sup> Profesora associada na Faculdade de Ciências da Comunicação da Universidade de Málaga. PhD em Comunicação e Mestre em Ciência Política, sua pesquisa foca em Relações Públicas, Comunicação Política e as contribuições das TIC. É também tutora no PhD Interuniversitário em Comunicação e editora da Revista Internacional de Relações Públicas. E-mail: [anaalmansa@uma.es](mailto:anaalmansa@uma.es).



## ABSTRACT

Today, communication is part of almost all organizations, so that it has been gradually integrated into the area of business strategies, thus becoming an important element for the operation of companies and acquiring increasing weight and complexity. This article seeks to reflect on the role of communication leaders in face of the challenges of contemporary organizational communication.

**Key words:** Leadership, organizational communication.

## RESUMEN

Hoy en día, la comunicación forma parte de prácticamente todas las organizaciones, de forma que se ha integrado gradualmente al área de estrategias empresariales, convirtiéndose así en un elemento importante para el funcionamiento de las empresas y adquiriendo peso y complejidad cada vez mayores. El presente artículo busca reflexionar sobre el papel de los líderes de comunicación frente a los desafíos de la comunicación organizacional de la contemporaneidad.

**Palabras-clave:** Liderazgo, comunicación organizacional.

## INTRODUÇÃO

Hoje em dia, a comunicação faz parte de praticamente todas as organizações, de forma que foi integrada gradualmente à área de estratégias empresariais, tornando-se assim um elemento importante para o funcionamento de empresas e adquirindo peso e complexidade cada vez maiores.

A comunicação deve ser entendida como um conceito envolvido com a totalidade da organização, ou seja, com cada uma de suas subdivisões e departamentos. Isso também quer dizer que ela é capaz de afetar e ser afetada por todas as demais partes da mesma empresa. É a partir dessa premissa que a figura do Diretor de Comunicação (Dircom) configura-se

como alguém que possui as técnicas de gestão essenciais para o funcionamento da empresa em questão, reforçando assim a importância do seu papel e do nível de sua profissionalização.

No entanto, ainda é difícil encontrar Dircom com presença ativa nos Comitês de Gestão, o que torna extremamente difícil ter uma visão geral dos objetivos organizacionais, desenvolver políticas de comunicação alinhadas com os mesmos e trabalhar em sinergia. Isso também acaba por dificultar a consolidação do Dircom como uma figura estratégica, posição que poderia conferir-lhe uma “presença ativa” em decisões estratégicas da empresa ao invés de, por exemplo, limitar sua atuação ao papel de simples consultor em reuniões de conselhos.

São muitas e diversas as funções que são atribuídas a esta figura, o que também pode representar um obstáculo para o exercício de suas responsabilidades genuínas. Função reguladora, função de porta-voz, função de serviço, função de observador ou prospectiva e função formativa ou cultural (Villafañe, 1999; Álvarez e Caballero, 1997) são as principais finalidades que deve assumir o Dircom.

Qual é o perfil profissional do Dircom? Quais são as atividades empresariais de um Diretor de Comunicação? Qual é a sua posição dentro da organização? É uma figura estratégica ou permanece puramente operacional? Como contribui para a estratégia global da empresa? A fim de responder a tais perguntas referentes à realidade dos Diretores de Comunicação em empresas espanholas, este capítulo visa o aprofundamento em aspectos específicos do perfil do Dircom em questão e do contexto no qual o mesmo costuma estar inserido.

De tal modo, com base no estudo da Associação Dircom 2015 “O Estado da Comunicação em Espanha” e na pesquisa realizada pelas autoras, temos como objetivo fazer uma comparação para determinar qual é a situação atual do Dircom naquele país e assim também detectar os problemas que ainda impedem uma definição mais concreta do seu perfil de trabalho.

As informações aqui fornecidas são apresentadas como uma ferramenta de referência útil para os profissionais do meio e para os estudiosos no campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas.

## MARCO TEÓRICO

O conceito de Direção de Comunicação começou a surgir a partir de um livro publicado em 1977. Nele o autor propôs pela primeira vez a necessidade de integrar as comunicações da empresa com um objetivo duplo: para torná-las mais coerentes e eficazes em coordenação com os seus conteúdos, mídia e suporte, e gerar assim uma imagem global da companhia, sólida, distinta e positiva (Costa, 2004: 13).

A consolidação do termo Dircom e o seu reconhecimento como uma profissão ocorreu durante o primeiro Congresso TOP-COM, organizado na França em 1988. Entre os objetivos estabelecidos pelos seus organizadores e participantes encontrava-se a realização de um manifesto para contemplar as funções dos profissionais da área de comunicação organizacional. Weil (1993) alegou que era uma manifestação política para alcançar o reconhecimento profissional de algumas funções de comunicação até então desempenhadas de forma irregular.

O termo Dircom tornou-se um nome totalmente aceito no meios profissionais e acadêmicos para referir-se aos Diretores de Comunicação. No entanto, outros autores não consideram que esta seja a palavra mais precisa para definir tal posição. Referindo-se a maior responsabilidade do Dircom como sendo a própria da imagem da empresa, Villafañe (1998: 201) considera mais preciso o termo Diretor de Imagem. Durante o XI Congresso Internacional de Relações Públicas da Associação Internacional de Pesquisa em Relações Públicas (AIRP), também foi introduzida uma nova denominação, Diretor de Relações com os Públicos, a qual consideramos ser a denominação mais correta.

Em 1993, criou-se em Madri a primeira Associação de Diretores de Comunicação da Espanha, a ADC Dircom. Entre seus principais objetivos

estava promover, apoiar e fortalecer a figura e as funções do Diretor de Comunicação. O seu presidente naquela época, Javier Fernández del Moral, afirmou que a associação “tinha se tornado um ponto de referência para os profissionais do setor ao reunir dentro dela os responsáveis pela comunicação das maiores empresas da Espanha” (Morales e Enrique, 2007: 85). Na atualidade, a Dircom tem mais de 900 membros e 7 escritórios regionais: Dircom Aragão, Ilhas Canárias, Castela e Leão, Catalunha, Galiza, Comunidade Valenciana e Região de Múrcia assim como Dircom Norte. Além disso, desde julho de 2013, ela também conta com um conselho de administração na província de Andaluzia (Dircom, 2015).

Porém, apesar de muitos esforços para fortalecer tal figura, o Diretor de Comunicação ainda tem um perfil de trabalho impreciso. Por consequência, isso lhe atribui um caráter restritivo e excessivamente instrumental (tático) que impede a sua consolidação definitiva (Matilla, 2011: 11).

A evolução histórica do que inicialmente era uma tarefa tática transformou-se numa orientação estratégica. A figura do novo Dircom condiz a uma unidade real de negócio, à medida que alinha decisões estratégicas com a identidade e a cultura da empresa, em função de sua imagem pública e reputação institucional. Este alinhamento é indispensável, agindo em paralelo com a gestão da comunicação ligada ao negócio, daí a sua importância estratégica (Costa, 2012).

Se percorrermos o organograma tradicional que tomamos como referência, onde situariamos o Diretoria de Comunicação? Em que linha ela se encontraria com outros departamentos? E de quem dependeria? A resposta correta é que, se a comunicação é transversal e irriga toda a organização, logo a Diretoria de Comunicação deve ficar acima, no nível adequado entre o Presidente ou a Diretoria-Geral (da qual depende) e alinhada ao departamentos restantes (Almansa, 2011; Costa, 2011: 103).

Uma pesquisa conduzida pela Escola de Negócios Tuck School of Business sugere que, em média, os chefes das empresas incluídas na lista Fortune 500 dedicam entre 50% e 80% do seu tempo em atividades de comunicação. Isso demonstra que o Diretor Executivo (CEO) deve ser a

primeira pessoa envolvida tanto na estratégia geral de comunicação, bem como na divulgação de mensagens coerentes e consistentes dirigidas a todos os grupos alvos. A estrutura organizacional ideal seria aquela em que o Departamento de Comunicação tivesse um canal de relacionamento direto com o executivo máximo da empresa, bem como com os demais altos executivos (Argenti, 2014: 150).

O Dircom deve-se encontrar no nível executivo, mas estreitamente ligado às áreas dirigentes, pois ele seria o responsável de transmitir aquilo que a empresa quer “ensinar” aos diferentes públicos. Deve-se ter em conta que, além de controlar a mensagem a ser enviada para o exterior, o Dircom também tem de relacionar-se com os outros segmentos internos e, de tal forma, influenciar a mensagem a ser enviada para o interior (Almansa, 2011: 20; Lobillo, 2014: 85) (Cf. Figura x).

Aguirre (2011: 14) enfatiza ainda mais a necessidade de que o Dircom esteja alinhado aos objetivos globais da organização. “Se queremos que ele aconselhe corretamente, é necessário que o Dircom preste assistência à Diretoria-Geral”. Gutiérrez (2010: 155) destaca a atitude insistente que os próprios Diretores de Comunicação devem apresentar para obter uma maior influência na tomada de decisões em suas empresas, pois essa é a única maneira de contribuir para uma boa governança corporativa e para o bom funcionamento da organização.

Esta é uma das poucas funções capazes de fornecer a diretorias e conselhos de administração um olhar abrangente sobre o conjunto da organização e a realidade sociopolítica dos países onde a empresa atua, uma função que olha além do curto prazo e que é capaz de identificar riscos e também oportunidades que irão impulsionar a empresa rumo à excelência (Argenti, 2014: 72).

No entanto, embora a comunicação seja considerada cada vez mais influente, de acordo com o European Communication Monitor (EMC) em 2014, um terço dos profissionais espanhóis que participaram da pesquisa exercem influência executiva, ou seja, participam na tomada de decisões estratégicas de suas organizações, enquanto o restante apenas possui

uma influência consultiva, ou seja, seus posicionamentos são considerados, apesar de eles mesmos não estarem envolvidos diretamente na estratégia corporativa (Zerfass et al., 2014).

Com relação à situação de crise e incerteza em que vivemos na atualidade, aliada à desconfiança da sociedade em relação a empresas, enquadramo-nos num contexto econômico e social no qual a figura do Dircom desempenha um papel-chave como gerente de confiança (Mut, 2011: 107; Cabrera, 2015: 326). No entanto, profissionais como Arrieta (2011: 14) sublinham a importância do Dircom, realçando que esta continua sendo a mesma com ou sem crise: “Deve ser igual a do Diretor Geral, do Diretor Comercial ou do Diretor Financeiro”.

Costa (1997) assinala que existem vários requisitos imprescindíveis para que o Dircom seja reconhecido dentro de uma organização (Morales e Enrique, 2007: 86)

- Deve depender diretamente da Alta Direção da companhia.
- Deve se comunicar bem com toda a organização.
- Ser um estrategista e planejador (ele supervisiona e guia).
- Deve saber vender o departamento de comunicação dentro da empresa e explicar a sua utilidade para a organização.
- Coordenar e interpretar as necessidades de comunicação dos diferentes departamentos da empresa.
- Traçar ações, planos e programas de comunicação com base nos objetivos estratégicos.
- Deve saber diferenciar a comunicação institucional/empresarial da comunicação de marketing/comercial.
- Supervisionar todas as ações, campanhas, promoções e informações desenvolvidas pelos diferentes departamentos.
- Avaliar os resultados das ações de comunicação, dependendo dos objetivos.

De acordo com o exposto acima, Costa (2004: 13) refere-se à figura do Dircom como sem precedentes na empresa, porém indispensável. Na definição do perfil de trabalho do Dircom, Villafañe (1998: 201) refere-se com ênfase à necessidade do Dircom de poder traduzir a estratégia global da empresa em um esquema a ser desenvolvido e controlado através de técnicas de comunicação.

Sem dúvida alguma nós nos encontramos à frente de um gerente de Comunicação com um perfil versátil e generalista e por isso é complexo definir os requisitos básicos quanto às habilidades ou competências pessoais, bem como à formação acadêmica e profissional que o Dircom deve ter (Morales e Enrique, 2007: 87).

No que diz respeito às habilidades requeridas, de acordo com Alvarez e Caballero (1997: 88), “o Diretor de Comunicação deve ser caracterizado por um pensamento rápido, audaz e propenso à incorporação de novas ideias. Isto deve ser uma alavanca que atue positivamente na transformação da empresa. Por isso, deve possuir as características de um diplomata, animador e agitador”.

Rumschisky e Carlavilla (2008: 100) acrescentam que o Dircom deve contar com as qualidades dirigentes próprias de seu papel, de forma que o “Diretor de Comunicação deve possuir uma série de habilidades, tais como a capacidade de relacionamento e comunicação, visão global e capacidade de síntese, capacidade de liderança, habilidades de negociação e seu status de estrategista”.

Finalmente, Black (1994: 221) afirma que para ser um bom Diretor de Comunicação, ele deve ter uma ampla gama de qualidades e habilidades. Este deve possuir um raciocínio lógico, integridade pessoal, conhecimento especializado de métodos de comunicação, capacidade de organização de alto nível, habilidades gestoras e dirigentes e, acima de tudo, personalidade forte e capacidade de liderança.

É importante também destacar que a Direção de Comunicação representa mais uma função do que uma hierarquia. O Dircom é responsável por garantir que toda a comunicação emitida pela organização siga os mesmos

valores que o resto do projeto. Alvarez e Caballero (1997: 88 ) atentam na dificuldade de ação do Dircom caso ele não esteja perto da Direção-Geral da empresa, com autoridade moral suficiente e no pleno exercício de suas atividades que são tão benéficas para o conjunto da organização.

Se nós analisarmos as organizações sob o prisma de um modelo do tipo sistêmico (Bertalanffy, 1976), o Diretor de Comunicação deve planejar, operar e avaliar as relações públicas de um modo ligado à missão e os objetivos da empresa: observando e interagindo, em todos os momentos, com os vários ambientes existentes: econômicos, políticos, culturais, sociais e ambientais. É em tal momento que a comunicação se torna uma função estratégica (Castillo e Alvarez, 2014: 7).

As principais funções da Direção de Comunicação são gerenciar a reputação da organização, as percepções do público, os stakeholders, jornalistas, investidores, empregados, etc. O Diretor de Comunicação é responsável por todas essas relações: ele tem de definir a estratégia global de comunicação e, geralmente, ele também é o responsável por funções específicas como relacionar-se com a mídia e grupos de lobby e desenvolver a comunicação interna. Geralmente não fazem parte de tais funções as relações estabelecidas diretamente com os clientes através da publicidade convencional, ou seja, por meio de marketing direto e de promoção de vendas (Arroyo e Yus, 2011: 25).

Com a execução dessas funções, “o Dircom é o único capaz de gerenciar as expectativas internas e externas, e atribuir um sentido mensurável para o intangível” (Iñiguez, 2011: 23).

Hoje em dia, outra ocupação importante do Diretor de Comunicação é a construção de confiança. Uma vez bem compreendida e assimilada pela estrutura organizacional e, portanto, pela cultura corporativa, tal competência proporciona a esse profissional estar em sintonia com a verdadeira essência estratégica no campo da gestão empresarial.



## METODOLOGÍA

Para abordar o conteúdo deste capítulo, foi realizada uma análise comparativa entre dois estudos que lidam com a mesma temática, tratando-se, no caso, do perfil profissional do Dircom.

O ponto inicial para tal análise foram resultados obtidos através de a pesquisa quantitativa executada. A mesma constitui-se de uma enquete de caráter empírico representativo aplicada a 103 Diretores de Comunicação de grandes empresas espanholas. Posteriormente, também foi realizada uma comparação com a publicação da Associação Dircom intitulada “O Estado da Comunicação em Espanha 2015”, a qual conta com informações levantadas a partir de uma amostra de 213 profissionais da área de Comunicação naquele país.

O universo de ambas pesquisas é constituído por 927 Diretores de Comunicação de grandes empresas espanholas, sendo estas de setores bastante diversificados como alimentação, consultoria, automação, construção civil, empresas de energia, instituições financeiras, indústria farmacêutica, seguradoras, empresas de telecomunicação, editoras, etc.

O trabalho de campo de ambos estudos foi conduzido no mesmo espaço e tempo. Nesse sentido e com a finalidade de reforçar e evidenciar a veracidade dos resultados obtidos, propôs-se o estudo dos pontos em comum de ambos trabalhos a partir de uma análise quantitativa de dados estatísticos e de conteúdo.

## RESULTADOS

A análise dos dados agrupados permite claramente afirmar que a comunicação tem ganhado em importância em toda a sociedade e apresenta uma tendência igualmente positiva. Mais de 90 % dos Diretores de Comunicação consultados por ambos estudos acreditam que a comunicação tornou-se um vetor de competitividade essencial para as empresas. Neste sentido, os números não poderiam ser mais eloquentes: 74% dos

entrevistados pela Dircom acreditam que a estratégia de comunicação contribui bastante ou muito para a estratégia global da empresa.

Por consequência, mais da metade das empresas pesquisadas concordam ao afirmar que a gestão da comunicação é centralizada em um único responsável. Tais dados permitem a conclusão de que o Dircom definitivamente se consolida dentro da empresa e evolui para um papel mais estratégico que operativo.

Apesar da força que adquire a denominação de Diretor de Comunicação, sendo o termo usado tanto por acadêmicos como associações profissionais, os estudos analisados apontam a falta de homogeneidade nas empresas na hora de descrever o perfil do profissional em questão.

O estudo da Associação Dircom conclui que há mais de 100 termos para a mesma posição. Aparecem até 119 denominações diferentes. Apesar desta variedade tão grande, ambas pesquisas concordam que o nome mais comum é Diretor/a de Comunicação em um terço das respostas, seguido por Responsável de Comunicação. Também são designações comuns Diretor/a de Comunicação e Relações Institucionais; Diretor/a de Marketing e Comunicação; Chefe de Imprensa; Diretor/a de Comunicação Corporativa; Diretor/a de Comunicação e Responsabilidade Corporativa ou Coordenador/a de Comunicação. Menos comuns são nomes como: Branding Manager, Diretor/a de Marketing e Antena, Comunicação e Relações Externas; Direção de Comunicação e Imagem; Diretor/a corporativo de Comunicação; Diretor/a de Marca, Comunicação e Publicidade, para citar alguns exemplos.

Não foram constatados avanços rumo a uma denominação unificadora. Além disso, também aumentou a quantidade de epítetos. Em estudos anteriores sobre o Dircom (Dircom, 2010), tal posição foi chamada de quase 80 formas distintas e de acordo com os dados mais recentes aumentou para 119.

Os dados confirmam que, na maioria dos casos, não se refere ao Diretor de Comunicação da forma adequada. Isso costuma ocorrer por questões relacionadas ao marketing ou à publicidade, disciplinas que caminham de

mãos dadas com as relações públicas, mas que nem por isso deveriam ser confundidas. Apesar disso, o mesmo infelizmente acaba por acontecer com determinada frequência. Por consequência, são as empresas e até mesmo o próprio Dircom quem contribui ativamente para alimentar ainda mais o perfil de trabalho impreciso que o Diretor de Comunicação possui.

Na hora de identificar o perfil do Dircom ambos estudos concordam em alguns aspectos, em especial quanto à sua formação acadêmica, geralmente na área de Jornalismo. Além disso, seguindo a tendência dos últimos anos, cresce o número de licenciados em Economia e Administração de Empresas, Publicidade e Relações Públicas, Comunicação Audiovisual e Engenharia. No entanto, por causa dos efeitos derivados do “boom” das mídias sociais, encontramos Dircom ligados a novas formas de comunicação e que contam com estudos em gestão de redes sociais, community manager, networking, etc.

Neste contexto, ambas pesquisas apontam que os profissionais de comunicação estão cada vez mais formados e treinados. Fazendo uma análise dos dados obtidos por nossa pesquisa, existe uma clara diferença entre as porcentagens condizentes com os Dircom licenciados e aqueles que possuem mestrado, 49% e 42% respectivamente, e o baixo percentual de profissionais diplomados ou sem nível superior algum, ambos representando apenas 4% do total. Também destaca-se o número pequeno de Diretores de Comunicação com grau de doutor, apenas um 1%. O estudo Dircom 2015 confirma um aumento de 43% no percentual dos entrevistados que possuem doutorado, pós-graduação ou mestrado em relação ao ano de 2010.

De acordo com a pesquisa realizada pela Dircom (2015) e em concordância com os nossos dados, a visão estratégica (14,37%), a capacidade de comunicação (13,16%), o acesso aos meios de comunicação (12,90%), a influência sobre a direção da empresa (9,09%) e a capacidade de gestão/management (7,62 %) apresentam-se como as qualidades consideradas mais importantes em um Diretor de Comunicação para o êxito de seu trabalho.

De tal forma, ambos estudos concordam ao enfatizar valores como a liderança, o alto conhecimento técnico dos produtos ou serviços da empresa, a capacidade de trabalho em equipe e a criatividade, entre outros. Além disso, são considerados muito importantes os contatos do Dircom com a cúpula de direção, a coordenação do trabalho dentro do departamento, a elaboração de estratégias e as relações com as mídias. Finalmente, as relações de confiança com outros departamentos e o uso de novas tecnologias também integram esse leque de habilidades e qualidades.

Definitivamente, a incerteza sobre o desenvolvimento da profissão e as mudanças contínuas às quais o Dircom está submetido, obrigam-no a obter uma formação complementar e possuir uma grande variedade de backgrounds afim de estar receptivo a novas formas de trabalho e raciocínio, o que lhe confere um pensamento estratégico mais amplo e uma visão mais global.

Embora o estudo acerca do Dircom não dedique espaço mais amplo ao gênero dos Diretores de Comunicação, consideramos que é apropriado, com base unicamente em dados da própria pesquisa, acrescentar que mais da metade dos entrevistados são mulheres. É possível interpretar tal dado como um crescimento no número de mulheres em posições de liderança na atualidade. Por outro lado, de acordo com a idade, encontramos diferenças entre os estudos analisados. De acordo com o estudo da Associação Dircom, 44% dos entrevistados têm entre 40 e 49 anos e 34% entre 31 e 39 anos. Em nosso estudo, as mesmas faixas representam 28% e 41% dos entrevistados, respectivamente. Mas o que pode se destacar a partir desses números é que o cargo de Diretor de Comunicação é ocupado cada vez mais por profissionais mais jovens. Ressalta-se que apenas 14% dos profissionais pesquisados têm mais de 50 anos.

A importância adquirida pela comunicação dentro da empresa também se reflete na importância que obtém o Dircom dentro do organograma. 58,59% dos Diretores de Comunicação entrevistados dependem do primeiro nível executivo (Direção-Geral), o que representa um percentual bastante elevado, reafirmando as cifras do estudo Dircom (32,03 %). Em segundo

lugar, 18,18% afirmam responder diretamente a outros, mais notavelmente ao Gabinete do Presidente e ao CEO. Em seguida, notamos que há uma redução progressiva na dependência direta da Direção de Marketing (16,16%). Finalmente, encontramos como fato importante que a comunicação está menos dependente dos Recursos Humanos do que em anos anteriores (2,02 %), de forma que tal relação passou a ser substituída por ligações a departamentos estratégicos mais elevados no organograma.

Em algumas das empresas estudadas, o Departamento de Comunicação está localizado junto ao Departamento de Marketing, ou seja, não há departamento próprio de comunicação, mas sim uma unificação de ambos os campos de ação. Isso acaba por influenciar negativamente o âmbito das funções que abrangem o Dircom.

Finalmente, os dados apresentados corroboram a tese de que os altos cargos da empresa tornaram-se mais conscientes do valor da comunicação, colocando-a no topo do organograma. Neste sentido, podemos dizer que, definitivamente, o Dircom está se tornando uma figura importante no organograma da empresa com valor inegavelmente estratégico.

Ambos estudos mostram como os executivos de grandes empresas abriram as portas dos comitês de direção ao Diretor de Comunicação. No entanto, tal abertura ainda é tímida e enfrenta grandes desafios. De acordo com o estudo Dircom, “O Estado da Comunicação na Espanha 2015” houve um aumento na porcentagem (72,7%) dos responsáveis de comunicação que sempre ou ocasionalmente participam do Comité de Direção da empresa se comparado ao ano de 2005, quando a intervenção foi de 65%.

Podemos afirmar que a assistência do Dircom ao Comité de Direção permite que a tomada de decisões seja conjunta, garantindo que os objetivos sejam compartilhados e claramente definidos em relação à estratégia e expectativa acerca de resultados desejados. Além disso, sendo o Dircom parte do equipe de gestão, o mesmo também pode atuar como um órgão consultivo na tomada de decisões organizacionais e valorizar assim os interesses do público alvo. Definitivamente consideramos que o Diretor de Comunicação é a figura natural que deve tomar as decisões de comunicação.

Os departamentos de Comunicação contam com cada vez mais profissionais, embora sejam detectadas diferenças nítidas entre médias e grandes empresas. De acordo com o nosso estudo, em 36,48% dos casos, os departamentos de Comunicação são compostos de três trabalhadores. No entanto, grandes organizações chegam a ter mais de 10 empregados (7,45%), embora as cifras mais significativas variem entre 3 e 10 pessoas (30,03%). Comparando estes resultados com o estudo Dircom (2015), há uma tendência crescente nas empresas que delegam sua comunicação a uma única pessoa. Tal percentual apresentou aumento de 10% entre 2005 e 2010. A cifra é bastante significativa, pois representa 26,03% do total em comparação às demais porcentagens. Entendemos, portanto, que neste caso em específico entram em jogo fatores como a crise econômica e os decorrentes cortes no orçamento.

Entre as funções do Dircom, com base nos dados de nosso estudo, destacam a eleição do público (78,16%), seguido das estratégias de redes sociais (75,86%), desenvolvimento de eventos (73,56%), gerenciamento de identidade e cultura organizacional (72,41%), planejamento e distribuição do orçamento atribuído (59,77%), contratação de fornecedores (60,92%), gestão de crises (54%), recrutamento de pessoal para o departamento (51,72%), seleção de projetos de RSC (34,48%) e investimento em patrocínios (31%). O menor percentual, 17,24%, refere-se às decisões de abertura de novos mercados. Com estes dados, mais uma vez confirma-se que o Dircom não faz parte nas grandes decisões do Comitê Estratégico da empresa, focando em decisões majoritariamente ligadas à área de comunicações. O percentual para outras atribuições (8,05%) está relacionado à Comunicação Interna e às Relações Institucionais.

Para completar esta análise, os dados voltam novamente a realçar que a comunicação é estratégia. Ambos estudos confirmam que são cada vez mais as organizações que têm um plano de comunicação abrangente, definido e ligado à estratégia de negócios. Mais da metade das empresas pesquisadas fazem uso de tal ferramenta, embora isso ainda seja um

resultado abaixo do ideal, já que todas as organizações deveriam planejar sua comunicação trabalhando com objetivos claros e definidos.

Mas qual é o papel do Dircom na definição da estratégia de comunicação? A resposta é um pouco inexata pois encontramos claras diferenças entre os dois estudos analisados, mais precisamente 24% no estudo Dircom em contraste com 71% em nosso estudo acerca da responsabilidade e autonomia do Diretor de Comunicação na definição de tal estratégia. Mas se considerarmos que em 55% dos casos o poder de decisão é concedido unicamente a membros da alta Diretoria (14% no estudo Dircom), podemos entender que o Dircom tem o poder de executar as decisões operacionais contanto que se encontre dentro do guarda-chuva estratégico da empresa. No entanto, as decisões que têm a ver com a definição da estratégia de negócio são tomadas apenas em comum acordo com a cúpula administrativa.

Definitivamente, o Diretor de Comunicação é a figura natural que deve tomar as decisões de comunicação. Nesse sentido, as organizações são forçadas a adotar uma abordagem estratégica que deve ser dada à comunicação em geral e, em particular, ao Dircom dentro da organização. Somente assim poderá existir uma comunicação planejada e gerida como um dos principais recursos estratégicos que possui a organização.

## CONCLUSÃO

Os resultados de ambos os estudos confirmam que o Diretor de Comunicação definitivamente é cada vez mais o executivo responsável pela comunicação nas organizações, consolidando-se como uma figura-chave na gestão estratégica e, portanto, capaz de agregar valor a uma empresa.

O crescimento da importância da comunicação também se reflete na relação de dependência direta do Dircom com o primeiro nível executivo. Seguindo tal tendência, há cada vez mais empresas que colocam o Diretor de Comunicações nas primeiras linhas do organograma. Além disso, as empresas tornaram-se conscientes da necessidade de que o Dircom tenha

uma presença ativa nos comitês de gestão interna como meio de obter uma visão geral dos objetivos corporativos e comerciais. Uma vez que integrada a comunicação à gestão estratégica da empresa, o Dircom pode tomar decisões táticas alinhadas com estes e agir em sinergia.

As empresas espanholas, de uma forma ou de outra, assim como seu próprio trabalho em si, exigem cada vez mais profissionais da comunicação com uma bagagem acadêmica mais versátil e que sejam multi-tasking e multi-disciplinares, ou seja, polivalentes e capazes de reunir todos os aspectos que abrangem a área da comunicação, seguindo, portanto, um pensamento estratégico mais amplo. Neste sentido, podemos concluir que nos deparamos com Diretores de Comunicação com uma extensa formação não apenas na própria área, mas também em Administração de Empresas, por exemplo, o que nos permite vincular ainda mais a sua figura com a tomada de decisão estratégica dentro da própria organização.

É latente a dificuldade por parte de empresas e associações profissionais na hora de nomear um nome específico para o Responsável da Comunicação, de forma a reforçar a inconsistência e a imprecisão acerca de seu perfil de trabalho. A partir do estudo aqui apresentado, propusemos a denominação Diretor de Relações Públicas ou de Relações com os Públicos (tradução mais aproximada do termo inglês Public Relations) porque entendemos que tal especificação reflete perfeitamente a essência e as funções pertinentes ao profissional em questão.

Finalmente, podemos concluir que o Dircom evolui constantemente de forma continuada e atualmente, representa uma figura mais estratégica que operativa. A função de management, a qual as empresas tendem a cobrar do Dircom recentemente, permite-lhe também afirmar ainda mais seu papel de estrategista, desempenhado com crescente frequência dentro das organizações e num âmbito global.



## REFERÊNCIAS

ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2005). *Relaciones Públicas y gabinetes de comunicación*. Anàlisi, 32, pp. 117-132.

ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social.

ALVAREZ, T. y CABALLERO, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.

ARGENTI, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Espanha: LID Editorial Empresarial.

ARROYO, L. y YUS, M. (2011). *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.

BARQUERO, J. D., PÉREZ SENAC, R. y BARQUERO, M. (2010). *Dirección estratégica de Relaciones Públicas*. Como utilizar la información en la empresa. Barcelona: Profit Editorial.

BERTANLAFFY, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. Espanha: S.L. Fondo de Cultura Económica.

BLACK, S. (1994). *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: Hispano Europea S.A.

CABRERA, M. A. (2015). *La toma de decisiones en Comunicación Organizacional*. (Teses de doutorado). Universidade Rey Juan Carlos de Madrid.

CARLAVILLA, J. Y RUMSCHISKY, R. (2008). *El Director de comunicación ideal*. *Anuario de la Comunicación Dircom*. Disponível em: [http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional\\_El-director-decomunicacion-ideal.pdf](http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-director-decomunicacion-ideal.pdf) (Consultado 14 de febrero de 2012).

CASTILLO ESPARCIA, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Espanha: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

CASTILLO ESPARCIA, A. y ÁLVAREZ NOBELL, A. (2014). *Evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill Education.

COSTA, J. (2011). *El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: CPC Editor.

COSTA, J. (2012). *El Dircom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPC Editor.

- DIRCOM (2015). *Estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.
- LOBILLO, G. (2012), Análisis de la estructura de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol españoles, em: CARRETÓN, M. C. Y MATILLA, K. (Coord.). *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales*. Zaragoza: Universidade de San Jorge.
- GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. (2010). *Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?* Palabra Clave, Vol. 13, N° 1, pp. 147-160.
- MATILLA, K. (2014). *Cambio social y relaciones públicas*. Barcelona: UOC Ediciones.
- MORALES, F. y ENRIQUE A. M. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Anàlisi, 35, pp. 83-93.
- MUT CAMACHO, M. (2011). *El Director de Comunicación del cambio*. Revista Internacional de Relaciones Públicas, N° 2, VOL. I, pp. 107-118.
- VILLAFANE, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (1998). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- WILCOX, D. L., CAMERON, G. T. y XIFRA, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- XIFRA TRIADÚ, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Espanha: Mc Graw Hill.
- ZERFASS, A., TENCH, R., VERHOEVEN, P., VERCIC, D., y MORENO, A. (2014). *European Communication Monitor. Excellence in strategic communication, key issues, leadership, gender and mobile media*. Results of a survey in 42 countries. Bruselas: EACD/ EUPRERA, Communication Director Magazine. Recuperado el 7 de febrero de 2015. Disponible em: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2014-Results-ChartVersion.pdf>
- ZERFASS, A., TENCH, R., VERHOEVEN, P., VERCIC, D., y MORENO, A. (2015). *European Communication Monitor. Excellence in strategic communication, creating communication value through listening, messaging and measurement*. Results of a survey in 41 countries. Bruselas: EACD/ EUPRERA, Communication

Director Magazine. Bruselas: EACD/ EUPRERA, PRIME Research International and Media Partner Communication Director magazine. Recuperado el 6 de septiembre de 2015. Disponible em: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>

# DIÁLOGO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

ROSÂNGELA FLORCZAK<sup>1</sup>

## RESUMO

Buscamos compreender as dimensões do diálogo na comunicação estratégica, com fins de alcançar contribuições científicas para o campo da comunicação no contexto das organizações. A partir dos princípios da complexidade de Morin (2002, 2007, 2008), (re) conhecemos um mundo em transformação no qual a racionalidade instrumental – característica da modernidade – perde força e passa a conviver com novas abordagens do conhecimento. Abordagens essas que analisam a sociedade, as organizações, a gestão, os vínculos e as relações entre sujeitos, em ambientes marcados pela complexidade e pela incerteza. Apresentamos o diálogo dialógico como proposição para um processo comunicacional que pode acontecer a partir de interações espontâneas e/ou estrategicamente geridas no contexto das organizações.

---

<sup>1</sup> Doutora e Mestre em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), possui especialização em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e graduação em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora do Curso de Jornalismo e de Cursos de Pós-Graduação da ESPM-Sul. Consultora em Comunicação Corporativa, organizadora e palestrante em diversos eventos que abordam a comunicação no contexto das organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação no contexto das organizações; Comunicação Estratégica; Diálogo; Interação.

## ABSTRACT

We seek to understand the dimensions of dialogue in strategic communication, in order to reach scientific contributions to the field of communication in the context of organizations. From the principles of Morin 's complexity (2002, 2007, 2008), we (re) know a changing world in which the instrumental rationality - characteristic of modernity - loses its force and comes to live with new approaches to knowledge. Approaches that analyze society, organizations, management, relationships, and relationships between subjects, in environments marked by complexity and uncertainty. We present dialogic dialogue as a proposition for a communicational process that can happen from spontaneous and / or strategically managed interactions in the context of organizations.

**Keywords:** Communication in the context of organizations; Strategic Communication; Dialogue; Interaction.

## RESUMEN

Buscamos entender las dimensiones del diálogo sobre la comunicación estratégica, con el fin de lograr contribuciones científicas en el campo de la comunicación en el contexto de las organizaciones. A partir de los principios de la complejidad de Morin (2002, 2007, 2008), (re) conocer un mundo cambiante en el que la racionalidad instrumental - característica de la modernidad - se debilita y comienza a vivir con los nuevos enfoques de conocimiento. Estos enfoques que analizan organizaciones de la sociedad, la gestión, los vínculos y las relaciones entre los sujetos, en un entorno marcado por la complejidad e incertidumbre. Aquí el diálogo dialógico como propuesta para un proceso de comunicación que le puede pasar a

partir de interacciones espontáneas y/o gestionados estratégicamente en el contexto de las organizaciones.

**Palabras clave:** La comunicación en el contexto de las organizaciones; La comunicación estratégica; Diálogo; Interacción

## UM CONTEXTO POSSÍVEL

Para pesquisar e produzir conhecimentos no campo da Comunicação Organizacional é exigido que façamos escolhas de diversas ordens: ontológicas, epistemológicas e conceituais, entre outras. Evidenciar o caminho percorrido entre tantos possíveis pode ser uma das formas mais efetivas de buscar a compreensão<sup>2</sup> dos sentidos da área e incidir no espaço das práticas nas organizações. Para além dos desafios instrumentais fartamente estudados, escolhemos percorrer as imprevisíveis rotas das questões basilares. Ou seja, aquelas que buscam ressignificar a comunicação diante dos desafios contemporâneos vividos pelas organizações.

Por entendermos que comunicação favorece o compartilhamento de significado (CASTELLS, 2009), a produção e circulação de sentidos e informações (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002), podendo, nas organizações, estar a serviço da melhoria das relações (KUNSCH, 2009, 2003), do estímulo ao sentimento de pertença (QUADROS, 2006), da cooperação e da convivência entre lógicas e interesses distintos (WOLTON, 2010, 2006), priorizarmos pesquisas que evitem o reducionismo tecnicista e desafiem o predomínio do paradigma instrumental (SCROFERNEKER, 2012, 2000).

No espaço das escolhas ontológicas e epistemológicas, buscamos compreender a comunicação a partir do sujeito organizacional. É no entrecru-

---

<sup>2</sup> Compreensão é aqui assumida na perspectiva de Morin (1996), ou seja, compreender significa, intelectualmente, apreender em conjunto, compreender, abraçar junto (o texto e o seu contexto, as partes e o todo, o uno e o múltiplo). A compreensão intelectual passa pela inteligibilidade e pela explicação. Explicar é considerar o que é preciso conhecer como objeto e aplicar-lhe todos os meios objetivos do conhecimento. Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e de projeção, sempre intersubjetiva, a compreensão pede empatia e generosidade.

zado espaço do mundo em profunda transformação (GIDDENS, 2007) que refletimos sobre a vida das organizações, o vínculo e a relação dos sujeitos organizacionais em contextos como o da gestão, da estratégia e da comunicação. A ordem e a desordem que hoje caminham juntas em um mundo sem fronteira também caracteriza, hologramaticamente, o ambiente das organizações que se deparam com a crise dos fundamentos cartesianos-newtonianos, colocando-se diante de um ambiente complexo marcado pela imprevisibilidade em nível micro e macro (DA SILVA e RABELO, 2003).

O paradigma que define o olhar que lançamos sobre o mundo, a vida e, portanto, nosso lugar epistemológico é o da complexidade (MORIN, 2008). Procuramos, desde o início da pesquisa, fugir do paradigma da simplificação, típico da ciência clássica, que se baseia na generalização, na abstração, na redução e na separação (MARTINAZZO, 2004). Da mesma forma, reconhecemos a incerteza, o caos e os movimentos de ordem-desordem que caracterizam o mundo e estabelecem o contexto para os problemas da pesquisa. Ainda, assumimos a condição de sujeitos imersos no objeto de pesquisa e definimos que o conhecimento que construiríamos buscaria religar dimensões (MORIN, 2008) da realidade humana e social artificialmente separadas.

Encontramos no Paradigma da Complexidade (MORIN, 2002, 2007, 2008) a possibilidade de buscar o reposicionamento dos problemas em seus contextos e o assumimos como bússola em todo o percurso da pesquisa. “Uma inteligência incapaz de perceber o contexto e o complexo planetário fica cega, inconsciente e irresponsável” (MORIN, 2008, p.15). O Paradigma refuta a simplificação dos fenômenos que corta, reduz, isola e fragmenta o objeto do conhecimento. “[...] o bom e sadio pensamento é sempre conectante e consegue integrar as dimensões do conhecimento complexo que são complementares, concorrentes e antagonicas” (MARTINAZZO, 2004, p. 25).

É a partir desse contexto que chegamos ao objeto pesquisado: a comunicação no contexto das organizações<sup>3</sup>. Em uma investigação exploratória e teórica que se beneficia, também, da observação das práticas, partimos, conceitualmente, de dois pontos de referência. O primeiro deles é a definição acerca de qual comunicação organizacional estávamos buscando compreender. Entre as abordagens emergentes na produção de conhecimento da área, escolhemos ancorar nossa reflexão na perspectiva relacional e, mais especificamente, na comunicação estratégica por visualizá-la como uma das possibilidades que melhor responde aos desafios vividos pela comunicação no contexto das organizações. A partir de pesquisadores como Pérez (2012) e Oliveira e Paula (2008), entre outros, procuramos ampliar o estudo sobre a comunicação como fundamento do vínculo e do relacionamento entre sujeitos. Assumimos, portanto, a perspectiva de Marcondes Filho (2008) de que pesquisar a comunicação é estudar o processo e a constituição da relação que se cria entre as pessoas comunicantes.

O segundo ponto que estabelecemos como referência conceitual foi a abordagem escolhida para tratar sobre o diálogo. Por investigarmos um objeto essencialmente social que é o da comunicação, escolhemos, então, retornar à raiz do processo comunicacional, pois o *homo socialis*, por definição, é sempre o *homo loquens* (CHANLAT, 2010, p. 6). Para Martino (2001), quando nos questionamos sobre o que é comunicação, “[...] a resposta que espontaneamente vem ao nosso espírito é a situação de diálogo, onde duas pessoas (emissor-receptor) conversam, trocam ideias, informações ou mensagens” (ibidem, p.12).

---

<sup>3</sup> A abordagem da comunicação no contexto das organizações é de autoria de Oliveira e Paula (2006) e hoje desenvolvida pelos pesquisadores do campo da comunicação e da área da Comunicação Organizacional, especialmente na PUC Minas, com algumas incidências em outras escolas de comunicação do Brasil. Embora reconhecemos que a área de estudos é denominada Comunicação Organizacional, a partir daqui nos referiremos ao campo, assim como ao espaço das práticas como comunicação no contexto das organizações.



Chegamos, assim, ao problema central desta contribuição: a busca da compreensão sobre o espaço do diálogo e sua apropriação para os estudos sobre a comunicação estratégica no contexto das organizações.

## **SUJEITO RELACIONAL NO LIMIAR DAS ORGANIZAÇÕES QUÂNTICAS**

Dialogicamente, compreendemos que há convivência, nas organizações, entre o novo ambiente, que marca a emergência das organizações quânticas, com as relações ainda estabelecidas na lógica funcionalista (WHEATLEY, 2006), na qual os sujeitos permanecem sendo vistos como recursos (CHANLAT, 2010; GAULEJAC, 2011), imersos em espaços organizacionais onde o vínculo, cartada fundamental na luta social contra a indiferenciação (ENRIQUEZ, 1999), significa laços enfraquecidos e as relações entre sujeitos se fragilizam.

Pouco a pouco, as organizações assumem a configuração de espaços complexos. A metáfora da máquina que prevalecia na concepção cartesiana-newtoniana, ancorada nas relações de causa e efeito com padrões rígidos, começa a dar lugar à imprevisibilidade de uma dança contínua de energia, com espaço para a incerteza e para a ordem-desordem.

Já os sujeitos que dão sentido às organizações começam a ser vistos, não apenas como recursos, isolados em departamentos e em relações de curto prazo. Em uma nova lógica, passam a ser percebidos como seres integrais. A partir das interações, eles apresentam maior potencial de estabelecer a cooperação e de sustentar as relações a partir de vínculos como o do reconhecimento.

Em uma análise mais abrangente, envolvendo todos os sujeitos, e não apenas aqueles em relação laboral com a organização, é possível compreender que vivemos a transformação da ordem, da uniformidade e da previsibilidade nas relações, marcadas pela fragmentação e unidimensionalidade. Passamos a enxergar relacionamentos baseados na alteridade, nos quais as interações mútuas instituem a realidade e recriam os contextos.

O estabelecimento de vínculo entre a organização – sendo ela também um dos sujeitos dessa relação – e seus interlocutores ou entre os interlocutores que se aproximam tendo a organização como o vetor de suas interações assume lugar central. Entre os tipos de vínculos possíveis, destacamos a proposição de Zimerman (2000), que apresenta o vínculo do reconhecimento, sendo ele configurado em três faces complementares: o reconhecimento do outro como um ser autônomo, com ideias, valores e condutas diferentes das suas; o reconhecimento aos outros, que desenvolve a capacidade de consideração e gratidão e o reconhecimento pelos outros, fundamental para a autoestima.

A concepção quântica/complexa das organizações construída sobre a lógica relacional baseada no vínculo, produz e/ou produzirá efeitos sobre os processos organizacionais, tanto em nível de produção de conhecimento como de práticas. A gestão, a estratégia e, por fim, a comunicação, passam a ser compreendidas a partir de novos parâmetros.

Destacamos o que Wheathey (2006) aponta como ponto de superação: a racionalidade do universo mecanicista neutralizou a qualidade sensível dos espaços e relacionamentos organizacionais, que foram moldados em programas de atividades. Com o enfraquecimento da crença de que há uma realidade fora da organização, a qual podemos abarcar e controlar, surge a percepção de que para viver no mundo quântico as organizações precisam mudar os procedimentos de gestão.

Na esteira da mudança de percepção sobre a gestão, uma de suas dimensões e, talvez, a mais valorizada pela literatura das ciências administrativas, a da administração estratégica, passa a ser compreendida como uma forma possível de enfrentar as incertezas da ação (MORIN, 1999). A estratégia passa a ser concebida não mais como prescrição exata do êxito, mas como direção estratégica que se aceita semicoerente e se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada (BROWN e EISENHARDT, 2004).

A partir de Pérez (2012) passamos a compreender que uma nova teoria da estratégia contempla o novo sujeito: o ser humano relacional. As

situações sociais assumem, então, uma perspectiva dialogante. Também como o autor, passamos a reconhecer a organização como um grande sujeito estratégico da sociedade contemporânea.

Quando os processos relacionais assumem centralidade na gestão e na gestão estratégica, a comunicação aqui compreendida conforme Sousa (2006), como a matriz das atividades humanas, passa a ser vista, não mais como um processo estático e linear, mas como um processo dinâmico e complexo, no qual os sujeitos são, simultaneamente, emissores e receptores em interação contínua. Mais especificamente, é na comunicação que acontece no contexto das organizações, que as novas perspectivas passam a incluir o relacional, o outro do vínculo e da relação, no processo comunicacional.

Para que a comunicação aconteça, embora se saiba que no horizonte das relações é permanente a presença do risco da incomunicação (WOLTON, 2010), justamente porque parte-se da questão central que é o outro, que assume o lugar de interlocutor. Consolidamos, assim, a compreensão de que qualquer iniciativa que se pretenda de natureza comunicacional, porém, não envolva diretamente o outro como sujeito, não passa de transmissão de informação.

Complementamos, com o pensamento de Massoni (2008), que para um mundo linear como concebido no paradigma clássico da produção do conhecimento, havia, continuidade, princípio, meio e fim, além de uma pretensa clareza de quem era o emissor e qual o lugar de cada integrante do processo comunicacional. Hoje, no mundo fluído não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas apenas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.

## COMO PODEMOS COMPREENDER A COMUNICAÇÃO

O novo olhar até aqui estabelecido sobre a organização e os sujeitos em perspectiva relacional reforça o afastamento do que Pinto (2008) denomina como os modelos sistêmicos convencionais da comunicação organizacional e nos aproxima das perspectivas relacionais, do paradigma dialógico da comunicação no contexto das organizações. Assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma rede dinâmica de sentidos em constante produção (PINTO, 2008).

É na esteira das transformações tecnológicas que as novas concepções de comunicação e de comunicação no contexto das organizações se configuram. Compreendemos, como Castells (2009), que o poder na atualidade está relacionado à conexão ou desligamento das redes. Os espaços de emissor e receptor, por exemplo, se diluem na fluidez dos processos relacionais. Ele afirma que o poder na sociedade em rede é o poder da comunicação (CASTELLS, 2009, p. 85). E, por isso, a disputa pelo poder relaciona-se à batalha para a construção de significado – e acrescentamos: de sentidos – na mente das pessoas.

Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e se conectando com as redes sociais, que são: “[...] espaços de autonomia, muito além do controle de governos e empresas, que, ao longo da história, haviam monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder” (CASTELLS, 2013, p. 10).

A partir de compreensões que apontam dimensões distintas para a comunicação no contexto das organizações, como a de Baldissera (2009), que apresenta a organização comunicada, a comunicante e a falada e de Oliveira e Paula (2008) que tratam da comunicação planejada e da comunicação espontânea, acreditamos ser possível apresentar nossa leitura dessas novas possibilidades. Esses autores, embora se situem no contexto do paradigma dialógico relacional, ainda denominam situações restritamente informativas como comunicacionais. Ao produzir conteúdos

institucionais e emitir-los para seus interlocutores, o sujeito-organização não está envolvido em um processo comunicacional, não está comunicando, mas sim, transmitindo uma informação / informando ou seja, deixando uma mensagem à disposição de um interlocutor imaginado.

Sob nossa perspectiva, a comunicação só pode ser tratada como tal quando é resultado da interação entre os sujeitos, que assumem a condição de interlocutores. Os processos comunicacionais podem ser baseados na interação dialógica espontânea e/ou na interação estrategicamente gerida por um dos sujeitos: a organização. Aspecto fundamental da nossa proposição é que ambas são interdependentes e complementares e estão em relação recursiva (Figura 1).

**Figura 1 – Comunicação como resultado do processo de interação entre os sujeitos no contexto das organizações.**



Fonte: FLORCZAK, 2016.

É nesse contexto que ganha relevo a perspectiva da comunicação estratégica, considerada por Pérez (2012) como complexa, fluída e significativa. Em nosso entendimento, além de responder aos paradigmas emergentes, a abordagem é capaz de articular na ação, as duas dimensões propostas (Figura 1).

Pérez (2012) defende que a comunicação estratégica não é só falar e divulgar, mas também, **escutar e dialogar** (grifo nosso), buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. Além disso, o autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado. Ou seja, uma visão que pode compatibilizar os processos comunicacionais baseados na interação dialógica espontânea e àqueles baseados na interação estrategicamente gerida.

A partir de Pérez (2012), procuramos descobrir qual o espaço do diálogo – do ouvir e do dialogar –, que o autor aponta como base da comunicação estratégica. Concentramos, então, o foco em um tipo específico de interação: aquela que tem como objetivo o diálogo.

## DIÁLOGO COMO ESPAÇO DE TRANSFORMAÇÃO

Mobilizamos diversos autores de diferentes áreas do conhecimento na busca dos elementos necessários para aprofundar a compreensão do diálogo. Foi interpretando contribuições da linguística, da filosofia, da sociologia, entre outros campos do saber, que passamos a elaborar novas possibilidades para situar o diálogo na comunicação que acontece no contexto das organizações.

Dos estudos da Linguística, temos a contribuição do Círculo de Bakhtin que compreende a comunicação na reciprocidade do diálogo; que é visto como fenômeno complexo e heterogêneo no qual se encontram aspectos languageiros e extralinguísticos. Destacamos a relevância dos componentes extralinguísticos: a percepção visual e auditiva do interlocutor na interação, os gestos e os movimentos do corpo, entre outros. A

interação entre comunicantes e a constatação de que cada interação é uma ação recíproca que tende para o fenômeno dialogal.

“Cada ato de produção de um enunciado concreto supõe uma sequência, e ele vai continuar depois da contrarréplica: cada mudança de uma réplica pela contrarréplica do outro interlocutor é uma pausa até nova réplica do primeiro interlocutor” (JAKUBINSKI, 1923, p. 140, *apud* IVANOVA, 2011, p. 244). Os discursos têm uma orientação dialógica e, por esta orientação, se encontram com outros discursos no caminho do seu objeto. O sujeito é constituído na intersubjetividade do diálogo, como consciência organizada a partir do signo, principalmente, linguístico, que é exterior, ideológico e social.

A partir desses aportes é possível compreender o papel constitutivo da relação na construção do discurso/mensagem, ou seja, inviabiliza-se a perspectiva do modelo matemático de transmissão da informação, visto que o aspecto dialógico prevê a construção social dos enunciados nas relações de troca/conversação. Outra contribuição significativa é a construção social da figura do interlocutor. Não apenas de emissor e receptor, mas de sujeitos em situação de igualdade na construção das mensagens. A ação recíproca na interação elimina, também, a hierarquia entre emissor e receptor, sendo que esta última serve apenas como informação de contexto para definir o impacto das relações socialmente estabelecidas sobre a construção da mensagem.

A comunicação se dá pelo diálogo, não pelo monólogo. Informações emitidas não estabelecem trocas conversacionais, a não ser que sejam submetidas ao processo de interação entre os interlocutores. Se o sujeito é constituído na intersubjetividade do diálogo como consciência organizada a partir do signo, principalmente linguístico, que é exterior, ideológico e social, ele se constitui frente ao outro, num jogo de contraposições enunciativas e é preciso respeitar neles a natureza de sujeitos. A organização, como um dos sujeitos organizacionais, se atualiza e se constrói discursivamente nas interações com os demais sujeitos organizacionais.

Diante dessa abordagem, emerge a necessidade de incluir a questão da alteridade nos estudos da comunicação, uma vez que: “O sujeito falante somente se define e somente se comunica quando se dirige a outro sujeito; este outro pode não aparecer [...] no ato de linguagem, mas sempre estará inserido nos projetos de fala do sujeito falante” (MACHADO, 2014, p.82). O reconhecimento da alteridade e, por consequência, da intertextualidade, que recai sobre o texto e o discurso, ou seja, cada texto enunciado é formado, consciente ou inconscientemente, por vários textos, assim como a interpretação sofre a influência de referências textuais e discursivas diversas, impactando diretamente na construção de significados. A partir desta construção, Machado (2014) afirma que o ruído torna-se parte inevitável do ato comunicacional.

Esta perspectiva também coloca por terra a ideia de público e faz emergir no processo comunicacional, o conceito de interlocutor. É impossível alcançar interpretação idêntica de um destinatário / receptor para outro. “[...] comunicar, no nível humano, é estabelecer uma relação entre uma pessoa e outra” (PERUZZOLO, 2006, p.45). Não há controle hierárquico possível sobre as interpretações de um texto/discurso. Cada sujeito que interpreta o enunciado reconstrói seu sentido sem compromisso algum com as representações do enunciadador. Não é mais possível pensar na relação entre os papéis de emissor e receptor, mas sim na construção dialogada dos enunciados.

Já entre os elementos que percebemos como essenciais para compreender o diálogo a partir de Gadamer (2002) destacamos que a capacidade para o diálogo é um atributo natural do homem. O sujeito é o ser que possui linguagem e linguagem se dá apenas no diálogo, que é um processo, uma força transformadora, pois proporciona o encontro, no/com o outro, de algo que o sujeito ainda não havia encontrado na sua experiência de mundo. Permite a construção de novas interpretações sobre o mundo que não seriam possíveis sem a troca dialógica.

O estudo dos não-ditos no diálogo também tem a contribuição de Gadamer (2002). Ele afirma que aquilo que é dito não tem sua verdade



simplesmente em si mesmo, mas remete amplamente ao que não é dito. Para ele, todo enunciado é motivado. Isto é, a tudo que é dito podemos perguntar com razão: Por que dizes isso? Um enunciado só consegue tornar-se compreensível quando, com o dito, se compreende também o não dito. Gadamer alerta para a incapacidade de escuta e a necessidade de diálogo para além da busca dos consensos, antecipando aqui, a proposta do diálogo dialógico de Sennett (2012).

E a despeito de que ouvir erroneamente pode fazer parte da experiência, só faz “ouvidos de mercador” (GADAMER, 2002, p.251) – não ouve ou finge não ouvir – quem está ouvindo apenas a si mesmo, que possui ouvidos tão cheios de si que não já não consegue ouvir o outro. Propondo a organização como sujeito, como interlocutor, é possível refletir até que ponto ela é capaz de ouvir o outro interlocutor? No segundo ponto, a reflexão de Gadamer pode contribuir para que, nos contextos organizacionais, o diálogo seja compreendido, não como uma busca de consensos, mas como um espaço, um caminho para se chegar às compreensões. Ele propõe um diálogo que resguarde as diferenças e não aquele que busca o convencimento. O que aproxima e coloca os sujeitos em diálogo são seus interesses, seus horizontes em comum e não a busca de uma ideia que prevaleça sobre a outra.

É a partir das reflexões de Gadamer (2002) que podemos nos questionar com mais segurança, e questionar os autores que acreditam no modelo matemático da comunicação, assim como questionar as organizações que ainda apostam na abordagem informacional como modelo de gestão comunicacional. Ele nos coloca diante da realidade do monólogo entre os sujeitos, especialmente com o avanço dos recursos tecnológicos, que aceleram o processo de estranhamento entre os interlocutores. Inclui em suas reflexões a importância do não-dito e da intencionalidade, o que exige que os sujeitos organizacionais problematizem e aprofundem a reflexão sobre a complexidade do comunicar.

Para melhor compreender as dinâmicas da interação comunicacional nos aproximamos de Sennett (2012) e de sua proposição do diálogo

dialógico, que pode ser sugerida como uma dimensão possível do diálogo, especialmente no contexto organizacional. Nesta dimensão do diálogo, não há necessidade de síntese, não há presença de fator hierárquico e os mal-entendidos, os conflitos são, também, espaços de crescimento do relacionamento e de aprendizado para a organização e para todos os interlocutores a ela relacionados (SENNETT, 2012).

O percurso feito entre diversos autores nos permite religar os olhares diversos da ciência e estabelecer os elementos centrais do diálogo (Figura 2).

**Figura 2 – Elementos centrais do processo de diálogo.**



**Fonte:** FLORCZAK, 2016

Para a síntese que revela a compreensão que alcançamos, consideramos o que a comunicação baseada no diálogo pode ser entendida como um milagre (COELHO, 2013), pois implica em superar a solidão e

transcender a própria experiência, fazendo com que seja possível alcançar a experiência do outro.

O diálogo pode ser compreendido, não como uma busca de consensos, mas como um espaço de construção e negociação. No contexto das organizações, isso pode significar que os sujeitos organizacionais constituirão o espaço efetivo do diálogo quando se abrirem a um processo que resguarde as diferenças e não busque apenas o convencimento. As organizações, com um destes sujeitos interlocutores, estão sujeitas à condição de ouvir erroneamente, mas devem evitar o que Coelho (*idem*) chama de fazer ouvidos de mercador (não ouvir ou fingi não ouvir), pois só quem está ouvindo apenas a si mesmo, possui ouvidos tão cheios de si que não já não consegue ouvir o outro.

Considerando os elementos centrais do diálogo, é importante colocá-los em relação com a comunicação no contexto das organizações. A partir dessa relação conseguimos definir o que é, para nós, o diálogo neste espaço. A saber:

Compreendemos que Diálogo é um processo (BOHN, 2005) que se estabelece a partir de interações recíprocas, com abertura para o outro (BUBER, 2009), portanto, baseado na alteridade (MARCONDES FILHO, 2010). Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada, ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades. Tem potencial de transformação (GADAMER, 2002), a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação (SENNETT, 2012). De rara ocorrência, implica superar a solidão dos monólogos para construir, conjuntamente, novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica (SENNETT, 2012), ou seja, permanente, imprevisível e caótica (FLORCZAK, 2016).

Se considerarmos a organização com um dos interlocutores (um sujeito organizacional) em diálogo, podemos questionar a *alteridade organizacional* (grifo nosso), ou seja, a disposição da organização para

abrir-se ao outro para coloca-se em diálogo. Especialmente, se esse diálogo for dialógico (SENNET, 2012), ou seja, for estabelecido sem fins de síntese – convencimento, persuasão de um dos interlocutores pelo outro –, consenso ou qualquer movimento que signifique conclusão do diálogo.

## **O DIÁLOGO NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Ao analisar as interações, ou seja, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais, analisamos a comunicação em perspectiva complexa. Sujeitos imersos em uma mistura fluída de caos e ordem social e cultural, em tempo e espaço de verdadeira transformação, estão, nas organizações, em permanente relação, seja por meio de processos produtivos, do consumo de produtos, serviços e ideias, seja como cidadãos envolvidos em causas comuns ou, ainda por afinidades de diferentes naturezas.

Compreendermos, primeiramente, que a abordagem da comunicação estratégica, ainda em consolidação no Brasil, é um dos caminhos possíveis para avançarmos e superarmos a perspectiva predominante do paradigma tecnicista de transmissão de informações baseado no modelo matemático da comunicação. Para projetar o caminho desta superação, situamos o diálogo como princípio, processo e componente estratégico.

Compreendemos, então, ser possível avançar no que Oliveira e Paula (2006) apontam como características definidoras da Comunicação Estratégica. A partir de nossa tecitura e, especialmente das proposições de Pérez (2012) propomos uma atualização do que aqui denominamos Dimensões da Comunicação Estratégica (Quadro 1).

**Quadro 1 – Proposição de dimensões para a comunicação estratégica**

<b>Dimensões da Comunicação Estratégica</b>
<b>Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e espontâneas dos interlocutores</b>
<b>Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor</b>
<b>Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação (alteridade)</b>
<b>Adoção da direção estratégica (que se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada)</b>
<b>Registro e narrativas dos momentos mágicos / encontros / milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos de diálogo dialógico</b>

**Fonte:** FLORCZAK, 2016

Nossa proposição começa pela possibilidade de que a comunicação estratégica religue as duas dimensões que configuram a interação comunicacional no contexto das organizações: a dialógica espontânea e a dialógica estrategicamente gerida. O elemento unificador seria justamente o diálogo, aqui considerado uma das formas possíveis de interação. Temos, portanto, o atributo estratégico diretamente associado ao diálogo. Dessa forma, a comunicação no contexto das organizações, quando gerida, se retroalimenta a partir das interações espontâneas envolvendo seus interlocutores, uma vez que está claro que não há mais relação hierárquica entre eles. Emissores e receptores se confundem e se alternam, em um diálogo permanente.

Seguimos propondo que o diálogo seja considerado um processo, não com finalidade utilitária de buscar consenso, de resolver controvérsias, de solucionar problemas, mas sim, que seja, predominantemente, um diálogo dialógico (SENNETT, 2012). Isso quer significar que a comunicação poderá exercer seu potencial de estabelecer vínculos e fortalecer relacionamentos a partir da interação que se complementa, que se contradiz e que flui por tempo indeterminado, aproximando e amalgamando os interlocutores em um exercício permanente de alteridade.

Passamos a compreender, então, o diálogo como o próprio espaço da transformação da comunicação no contexto das organizações, ou seja, na organização complexa, baseada na lógica relacional, são as experiências vivencias de diálogo que potencialmente podem constituir a comunicação presente em todos os processos e que asseguram a circulação de sentidos e significados entre os sujeitos. Ou, visto de outro modo, a comunicação estratégica no contexto das organizações, como área de pesquisa e de práticas, se configura pelo diálogo que, recursivamente, viabiliza as relações e estabelece vínculos que redefinem o mundo em transformação.

## REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar; MOURÃO, Isaura. Comunicação Organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** (38.: 2015 set.: Rio de Janeiro, RJ). Anais [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Intercom, 2015. 2015.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v. 1, p. 135-164, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da Comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. EDIPUCRS, 2008.
- BOHN, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BROWN, SHONA L.; EISENHARDT, KATHLEEN. **Estratégia competitiva no limiar do caos**. Editora Cultrix, 2004.

BUBER, M. **Do diálogo ao dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 2009.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y Poder**. Madrid, AlianzaEditorial, 2009.

\_\_\_\_\_, Manuel. **Redes de indignação e esperança**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2013.

CHANLAT, Jean-François. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, p. 110-131, 2011.

\_\_\_\_\_, J. F. **Gestão Empresarial-Uma Perspectiva Antropológica**. Paris: Dauphine University, 2010.

\_\_\_\_\_, J.F. Por uma antropologia da condição humana na organização *in* **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

COELHO, Paulo Magalhães da Costa. Direito, linguagem e método: em busca de uma hermenêutica emancipadora. **Revista da AJURIS**, v. 40, n. 130, 2013.

DA SILVA, Anielson Barbosa; RABELO, Luiza M. Bessa. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 777-796, 2003.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

\_\_\_\_\_, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, 2006.

FLORCZAK, Rosângela. O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis. GT ABRAPCORP 2 – Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional no **IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação organizacional e Relações Públicas –Abrapcorp 2010** – Porto Alegre-RS

FLORCZAK, Rosângela. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale**. Tese de doutorado. Porto Alegre: Famescos/PUCRS, 2016.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método II**. Trad. Enio Paulo Gichini. Petrópolis: Vozes, 2002.

GAULEJAC, Vde. A NGP: a nova gestão paradoxal *in* **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**, p. 84-98, 2011.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrolé**. Editora Record, 2007.

IVANOVA, Irina. Lev Jakubinski (1892-1945): o destino de um linguista russo. **Cadernos Cenpec** | Nova série, v. 2, n. 2, 2012.

IVANOVA, Irina. **O diálogo na linguística soviética dos anos 1920-1930**. Tradução de Dóris de Arruda C. da Cunha e Heber de O. Costa e Silva. Bakhtiniana, São Paulo, v. 1, n.6, p. 239-267, 2011.

KUNSCH, Margarida M. Krohling *et al.* As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10/11, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch *et al.* **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

MACHADO, Ida Lúcia. Fundamentos que organizam uma análise do discurso: o ato de linguagem e o sujeito da comunicação. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Linguagem e Discurso (Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional)**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

MARCONDES FILHO, Ciro. Duas doenças infantis da comunicação: a insuficiência ontológica e a submissão à política. Uma discussão com José Luís Braga. **Matrizes**, São Paulo, Universidade de São Paulo, v. 5, p. 169-178, 2011.

\_\_\_\_\_, Ciro. **Para entender a comunicação: Contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.

\_\_\_\_\_, Ciro. **Até que ponto de fato nos comunicamos?** São Paulo, Paulus, 2004.

MARTINAZZO, C. J. **A utopia de Edgar Morin: da complexidade à concidadania planetária**. Ijuí: Unijuí, 2004.

MARTINO, Luiz C. **De qual comunicação estamos falando. Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, p. 11-26, 2001.



MASSONI, Sandra. Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. In: THORNTON, Ricardo D.; CIMADEVILLA, Gustavo. **Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo**. Ediciones INTA. Buenos Aires, 2008.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

\_\_\_\_\_, Almeida MC, Carvalho E. (organizadores). **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez; 2002.

\_\_\_\_\_. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes.; SILVA, Juremir Machado. **Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura**. Porto Alegre: Sulina/ EDIPUCRS, 2003. p. 13-36.

\_\_\_\_\_; CIURANA, Emilio Roger; MOTTA, Raúl Domingo. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana**. São Paulo, Brasília: Cortez, Unesco, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. **O método 5: a humanidade da humanidade: a identidade humana**. Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem feita**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. Rio de Janeiro, UFRJ, 2002.

\_\_\_\_\_, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. In: INTERCOM—Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação—Uerj—5 a. 2005**.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Componentes da comunicação estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. In: **29º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação INTERCOM—UNB**. Anais. Brasília. 2006.

\_\_\_\_\_, Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida. O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo: Paulus, 2008.

\_\_\_\_\_, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. Revista *Organicom*, v. 6, n. 10/11, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MOURÃO, Isaura. **Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso**. Belém do Pará: COMPÓS, 2014.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais**. 2009.

PÉREZ, Rafael Alberto. Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? **Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales**, n. 2, 2012.

\_\_\_\_\_. Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Barcelona, Ariel, 2001.

PERUZZOLO, Adair Caetano. **A comunicação como encontro**. Bauru: Edusc, 2006.

PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea. **Revista Diálogos de La Comunicación**. Disponível em: [www. dialogosfelafacs, net/](http://www.dialogosfelafacs.net/). Acesso em dezembro de, 2015.

\_\_\_\_\_. Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. **Revista Académica de la Federación latinoamericana de Facultades de Comunicación Social. Vale del Cauca**, Colombia, n. 85, p. 1-17, 2012.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: encontros, desencontros e reencontros**. Revista Organicom, v. 6, n. 10/11, 2011.

\_\_\_\_\_. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos ‘(in) visíveis’. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, v. 2, 2010. p. 185-197.

\_\_\_\_\_. **As Ouvidorias Virtuais em Hospitais Universitários Espanhóis e Brasileiros: um estudo comparativo**. LIBRO DE ACTAS, 2009. p. 1436.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. GT Comunicação Organizacional da Intercom, 2000.

SENETT, R. **Juntos – Os rituais, os prazeres e a política de Cooperação**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2012.

SILVA, Anielson Barbosa da; RABELO, Luiza M. Bessa. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, 2003. p. 777-796.

SILVA, Fabiano. Oliveira; HANSEN, Peter. Bent. Inserindo a estratégia como prática no campo dos estudos organizacionais: uma proposta de método de aplicação a partir de um caso prático. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 3, 2012.

SILVA, Juremir Machado. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. EDIPUCRS, 2008.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia**. *Letras Contemporaneas*. Porto: 2006. Disponível em <<http://bocc.unisinos.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisacomunicacao-media.pdf>>. Acesso em 23 jun. 2015.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e nova ciência: descobrindo ordem em um mundo caótico**.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

\_\_\_\_\_. D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

ZANELLA, Andréa Vieira. Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 2, 2005. p. 99-104.

ZIMERMAN, David E. **Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

\_\_\_\_\_. D. E. **Bion: da teoria à prática – uma leitura didática**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

\_\_\_\_\_. D. E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

ZOHAR, Danah. **O ser quântico**. São Paulo: Best Seller, 1990.

# COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA OU ESTRATÉGIA COMO COMUNICAÇÃO? POSSÍVEIS ENFOQUES A PARTIR DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

VICTOR MARCIO LAUS REIS GOMES<sup>1</sup>

RENATA ANDREONI<sup>2</sup>

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES<sup>3</sup>

## Resumo

As dimensões estratégicas da comunicação organizacional têm se configurado como um objeto de reflexão e de pesquisa. Isso pode ser observado em abordagens contemporâneas que tratam a comunicação como estratégia ou a estratégia como comunicação. Nossa proposta é aprofundar a compreensão sobre essas abordagens, explorando possíveis articulações entre as noções de comunicação e de estratégia, de forma a desvendar a natureza estratégica da comunicação e a natureza comunicacional da estratégia. Nesse sentido, além da discussão de propostas

---

<sup>1</sup> Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Católica de Brasília. Este trabalho foi produzido no âmbito da fundamentação teórica para o projeto "O noticiário de negócios e os discursos sobre a estratégia em grandes empresas privadas do Distrito Federal", financiado pela FAPDF (Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal). E-mail: victorlaus@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutoranda em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS – Bolsista Integral/Capes). E-mail: andreoni.renata@gmail.com.

<sup>3</sup> Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUCRS. Mestranda em Comunicação Social pela PUCRS (Bolsista Integral/ CNPq). Integrante do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (GEACOR/CNPq) e do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito (GPCEC/CNPq). E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

teóricas vinculadas ao campo da comunicação organizacional, buscamos uma aproximação com a noção de estratégias sensíveis.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; estratégia; estratégias sensíveis.

## ABSTRACT

The strategic dimensions of organizational communication have been configured as an object of reflection and research. This can be seen in contemporary approaches dealing with communication as strategy or strategy as communication. Our proposal is to deepen the understanding of these approaches, exploring possible articulations between the notions of communication and strategy, in order to unveil the strategic nature of communication and the communicational nature of the strategy. In this sense, in addition to the discussion of theoretical proposals linked to the field of organizational communication, we seek an approximation with the notion of sensitive strategies.

**Keywords:** Organizational communication; strategy; sensitive strategies.

## RESUMEN

Las dimensiones estratégicas de la comunicación organizacional se han establecido como un objeto de reflexión e investigación. Esto se puede observar en los enfoques actuales para el tratamiento de la comunicación como una estrategia, o de la estrategia como comunicación. Nuestra propuesta es profundizar en la comprensión de estos enfoques, explorando posibles articulaciones entre las nociones comunicación y estrategia, y con el fin de descubrir la naturaleza estratégica de la comunicación y la naturaleza comunicacional de la estrategia. En este sentido, además de la discusión de las propuestas teóricas relacionadas con el campo de la comunicación organizacional, buscamos un acercamiento con la noción de estrategias sensibles.

**Palabras-clave:** Comunicación organizacional; estrategia; estrategias sensibles.

A proposta deste artigo é refletir sobre a relação entre comunicação e estratégia, a partir da comunicação organizacional. Neste sentido, reunimos diferentes perspectivas contemporâneas que associam a estratégia à comunicação, mais especificamente à comunicação organizacional. A discussão em torno da relação entre essas noções indica a pluralidade dimensional da estratégia a partir da comunicação e, vice-versa, da comunicação a partir da estratégia. Acreditamos que esse quadro teórico pode ampliar a compreensão acerca de elementos que articulam e esclarecem a natureza estratégica da comunicação e a natureza comunicacional da estratégia.

Realizamos, inicialmente, uma breve reflexão sobre o contexto contemporâneo da comunicação organizacional com a intenção de desvendar elementos que indiquem sua natureza estratégica. Da mesma forma, discutimos abordagens teóricas sobre a estratégia que possibilitem um olhar sobre sua natureza comunicacional. Apresentamos, assim, distintas apropriações sobre essa relação. Finalmente, buscando ampliar a reflexão, trazemos ao debate a temática das *estratégias sensíveis* (SODRÉ, 2006), aproximando-a da comunicação organizacional.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

As reflexões acadêmicas em torno da comunicação organizacional vêm apresentando perspectivas que vão além da visão mecanicista e transmissiva da comunicação. Nesse sentido, Scroferneker (2008), através do pensamento Complexo, procura romper com as barreiras do Paradigma Simplificador. De acordo com Morin (2013), é uma questão de “[...] substituir o paradigma que impõe o conhecimento por disjunção e redução, por um paradigma que pretende conhecer por distinção e conjunção” (MORIN,

2013, p. 186). Dessa forma, (re)pensar a comunicação organizacional, sob a complexidade, pode contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento de uma reforma de caráter epistemológico e reflexivo à área.

O estudo da comunicação organizacional a partir da vertente paradigmática da complexidade é, também, desenvolvido por Baldissera (2009), compreendendo-a como um processo de construção e disputa de sentidos no contexto das relações organizacionais. Tal aproximação é contextualizada por Silva (2008), ao considerar que tudo na comunicação organizacional é complexidade. Para o autor,

De certa forma, a complexidade é a organização da comunicação e a comunicação da organização. Não há comunicação sem organização nem comunicação sem complexidade. Não seria descabido afirmar que a comunicação organizacional é a organização complexa da comunicação na complexidade de uma organização (SILVA, 2008, p. 9).

Baldissera (2009) defende ainda que a comunicação organizacional envolve, além dos processos formais e das falas autorizadas, uma dinâmica informal associada a incertezas, tensões, disputas, perturbações, interdependência ecossistêmica e processos recursivos. Nessa perspectiva, além de uma dimensão formal, autorizada e planejada, que o autor denomina *organização comunicada*, há outras duas dimensões (*organização comunicante* e *organização falada*), que fogem ao controle de eventuais mecanismos de gestão.

Marchiori e Bastistella (2015) afirmam que a organização é, em sua essência, comunicação. As autoras enfatizam que as possibilidades de se observar e estudar a comunicação, na realidade organizacional, são múltiplas, dependendo das abordagens teóricas e metodológicas incorporadas. Entretanto, destacam que refletir e discutir a comunicação organizacional pelo viés do paradigma informacional, tão somente, é não considerar “[...] a relação entre sujeitos, suas experiências para a compreensão e a troca

contínua de mensagens e, a partir dessa troca, a construção de sentidos” (MARCHIORI; BASTISTELLA, 2015, p. 100).

Cardoso (2006, p. 1129) também entende que “[...] comunicação e organização constituem um único fenômeno, isto é, comunicação é organização e organização é comunicação [...]”. Assim, ao abordar a dimensão estratégica que a comunicação vem assumindo nas organizações, explica que esta não se restringe mais a produção de instrumentos de comunicação, pois “[...] ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais” (CARDOSO, 2006, p. 1128).

De acordo com D’Almeida (2015), pensar a comunicação organizacional pressupõe um olhar amplo e abrangente sobre as organizações, desenvolvendo um conhecimento que apreende tanto o que está perto como o que está mais distante, abarcando suas mudanças e complexidade. “O interesse da noção de comunicação organizacional é permitir compreender a dinâmica organizacional como dinâmica de comunicação”. Assim, “[...] a questão não é somente aquela de comunicação com os públicos, mas aquela da produção humana da organização” (D’ALMEIDA, 2015, p. 18). Essa perspectiva parece dialogar com a ideia de Deetz (2001), ao considerar a comunicação além de um processo estruturado na/pela organização, mas a própria expressão da organização. A comunicação, portanto, compreendida como organização. Tais concepções possibilitam uma compreensão da comunicação organizacional que vai muito além de uma função utilitária e quantitativa, indicando, portanto, a possibilidade de recorrermos sobre múltiplas dimensões.

Ainda de acordo com Deetz (2001), a comunicação organizacional pode ser conceituada de três formas diferentes. A primeira possibilidade é compreendê-la como uma especialidade restrita a um departamento específico. A segunda abordagem considera a comunicação um fenômeno que existe na organização como um todo. A terceira considera a comunicação como uma forma de descrever e explicar a organização, não apenas como um



fenômeno que ocorre na organização, isto é, a comunicação é a organização. A partir desse entendimento, é possível considerar a comunicação e, portanto, as práticas discursivas como a essência da organização.

Scroferneker (2006), comentando a abordagem de Restreppo (1995), destaca que as organizações são compreendidas como construtoras de sentido, e as formas de comunicação que ali circulam, como uma instância de interpretação da maneira de ser de uma organização. Para Restreppo (1995), o processo comunicacional é uma rede multidimensional, em que vários processos ocorrem simultaneamente e na qual os indivíduos podem ser considerados elos interceptadores (que, por si só, também constituem redes), nos quais se constroem as mensagens. Nesse processo, segundo a autora, as mensagens são construídas na tensão entre emissão e recepção, em que pode ocorrer a compreensão.

Assim, este artigo se filia ao pensamento contemporâneo da comunicação organizacional, que traz o sujeito para o centro das suas reflexões, com suas idiosincrasias, subjetividades, desejos e (in)certezas, enfatizando seu aspecto contingencial. Compreendemos a organização em sua dimensão complexa, na qual a comunicação organizacional amplia seus horizontes, por vezes restritos as esferas da sinalização, orientação e informação.

Mais do que vislumbrar um conjunto de técnicas e prescrições, a Comunicação Organizacional implica em compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 7).

O pensamento das autoras, em torno da comunicação organizacional, ratifica a importância de atuarmos sobre suas subjetividades e afetividades, no sentido de desenvolvermos outras compreensões sobre a área.

Essas perspectivas contemporâneas apontam, sobretudo, para a natureza comunicacional das organizações. Pensar a organização, portanto,

é refletir em/sobre a comunicação em suas múltiplas dimensões: sentidos, discursos, interações, conexões e (in)compreensões. A compreensão da comunicação como essência da organização, por si só, parece indicar sua relevância estratégica.

## **PERSPECTIVAS COMUNICACIONAIS SOBRE A ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Entre as abordagens desenvolvidas no campo da administração, os estudos em torno da estratégia como prática (*strategy-as-practice*) parecem ser os que possibilitam uma relação imediata com as perspectivas contemporâneas sobre a comunicação organizacional que tratamos na seção anterior. Essa abordagem defende que a estratégia não é algo que as organizações tenham, mas sim que as organizações fazem. Para Whittington (2004), o estudo da estratégia como uma prática social desloca a compreensão do fenômeno – de um enfoque sobre a performance e a vantagem competitiva das organizações para um nível que considera a estratégia como um amplo campo de atividade social, que trata dos processos estratégicos gerais da organização e das atividades envolvidas nos mesmos.

A abordagem da estratégia como prática é possível vincular estudos realizados por pesquisadores brasileiros, que compreendem a estratégia como uma prática constituída em interações comunicativas. Entre esses pesquisadores, podemos destacar Bulgacov e Marchiori (2010, 2011) e Reis, Marchiori e Casali (2010). Segundo Bulgacov e Marchiori (2010, 2011), a estratégia e as práticas envolvidas no “estrategizar” são contextualizadas em um ambiente sociocultural, sendo influenciadas pelas instituições e pelos processos de socialização. Nesse contexto, a comunicação constrói sentidos, modifica e organiza as práticas do “estrategizar”. A estratégia, segundo os autores, pode ser compreendida como um processo de interação e de construção de sentidos, ou seja, uma prática comunicativa.

Reis, Marchiori e Casali (2010, p. 172) ressaltam que a comunicação passa a ser elemento constituinte da estratégia e que “[...] sob a ótica

contemporânea, vislumbra-se a estratégia como processo de produção de sentido sobre o presente”. Segundo as autoras

Perceber a comunicação como interação implica observar os processos e as práticas sociais buscando identificar e compreender como se dá a produção de sentido (e os significados consequentes) nos processos interativo-interlocutivos das relações do cotidiano organizacional (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 177).

No âmbito das pesquisas em comunicação, destacamos a Nova Teoria da Estratégia (NTE), desenvolvida por um pesquisador espanhol e por uma pesquisadora argentina. Tal abordagem ganhou espaço nos anos 2000, principalmente junto a pesquisadores ligados ao campo da comunicação em países ibero-americanos. A proposta da NTE abarca todos os contextos de ação, procurando superar o que classificam como paradigma administrativo e econômico. Explicam a estratégia como uma capacidade intrínseca aos seres humanos, incorporando aspectos como a comunicação, o diálogo, o consenso, a cultura e o respeito às identidades.

A NTE reconhece a comunicação como um campo capaz de proporcionar uma matriz relacional para a compreensão da estratégia, concebendo a estratégia como uma ciência da relação e da articulação social. Em vez do conflito e da disputa, o enfoque recai sobre a cooperação, a negociação e o consenso. Indo além das questões econômicas, chamam a atenção para fatores simbólicos e relacionais envolvidos na estratégia.

Para analisar a estratégia, portanto, além de modelos racionalistas, parecem ser necessárias abordagens interpretativas e complexas, transdisciplinares e integradas, capazes de darem conta dessas questões intangíveis. Pérez e Massoni (2009) defendem que a comunicação se configura como um espaço que vincula o homem consigo mesmo, o homem com outros homens e a estratégia com as demais ciências.

Os autores partem do pressuposto de que a comunicação inclui todos os processos através dos quais as pessoas se relacionam e se influenciam reciprocamente, ou seja, todas as ações possuem aspectos comunicativos na medida em que são percebidas por um ser humano. A comunicação seria, então, o *locus* ideal para (re)pensar uma nova teoria válida para todos os campos da atividade humana. Sob essa perspectiva, a comunicação possibilita explicar os aspectos físicos, intrapessoais, interpessoais e culturais das relações humanas envolvidas no comportamento estratégico (ou necessários para a compreensão da estratégia).

A NTE propõe sete mudanças em relação às formulações atuais sobre estratégia, que Pérez e Massoni (2009) consideram drásticas. Essas mudanças ou diferenças seriam as responsáveis pela ruptura com os estudos convencionais. Primeiramente, os autores destacam a *mudança do paradigma*: da fragmentação para a complexidade. Substitui-se a visão fragmentada por uma visão fluida, complexa e multidimensional, capaz de absorver contribuições de disciplinas diversas, de uma forma transdisciplinar. Com isso, a realidade é considerada a partir de sua multidimensionalidade e de sua dinâmica. Em seguimento, chamam a atenção para a *mudança do sujeito*: do ator racional para o homem relacional. A NTE reconhece que as decisões estratégicas são tomadas por homens, com suas razões e emoções, com suas incoerências, contradições, estados de ânimo e fobias.

Com essas mudanças, os autores da NTE reforçam sua opção por um paradigma humano-relacional, que se afasta da racionalidade econômica, do funcionalismo e do enfoque conflitivo das relações sociais. Um terceiro elemento, apontado como responsável pela ruptura com as abordagens tradicionais, diz respeito a *mudança na organização*: da unidade de produção para a rede de inovação e de significação. A organização é considerada um grande sujeito coletivo da estratégia, que se autoproduz e coevolui com a sociedade, seguindo processos nem sempre lineares.

O quarto elemento apresentado é a *mudança no objeto e no enfoque*: do contingente para o imanente e da ciência do conflito para a da articulação. O objeto passa a ser o “estrategar”, ou seja, o resultado de um processo

mediante o qual os seres humanos gerenciam conflitos e oportunidades em relação com outros seres humanos e com o entorno. A mudança do enfoque conflitivo para o compreensivo se trata de uma revolução na forma tradicional ocidental de resolver os conflitos, reconhecendo a interdependência entre os jogadores e a possibilidade de obter melhores resultados através da cooperação e da negociação. A NTE propõe a articulação das percepções dos sujeitos envolvidos.

A próxima mudança referenciada é na *matriz de estudo*: da economia para a comunicação. As capacidades articuladoras da comunicação, os processos através dos quais as pessoas se relacionam e se influenciam reciprocamente constituem a base para a nova compreensão da estratégia. A nova matriz possibilita uma visão holística, introduzindo novos parâmetros relacionais, além dos econômicos. Trabalha com variáveis qualitativas, além de quantitativas. Reconhece as contradições e descontinuidades e trabalha com as percepções. A comunicação passa a ser o novo *locus* de onde a estratégia é pensada e reformulada.

Por fim, os autores ainda consideram mais duas rupturas a *mudança no método*: as novas ferramentas. A nova teoria demanda um novo conjunto de ferramentas, uma nova maneira de fazer, adotando processos complexos, dinâmicos e não-lineares. A última transformação proposta é a *mudança na metodologia*: os novos modelos. Reconhecendo a demanda por outras possibilidades, a nova teoria busca introduzir modelos de ação ancorados no novo esquema epistemológico.

Sob outra perspectiva, Oliveira e Paula (2006) apresentam dois aspectos sobre a gestão estratégica da comunicação organizacional, vistos pela ótica do campo da comunicação. Um, diz respeito aos objetivos e estratégias de negócio e de gestão (vinculados aos resultados organizacionais) e outro, relacionado aos atores sociais nas decisões organizacionais. A partir disso, as autoras identificam cinco componentes que possibilitam a consolidação de políticas de comunicação aptas a orientarem as diretrizes e decisões da organização. Nesse sentido, destacam respectivamente: tratamento processual da comunicação, inserção na cadeia decisória,

gestão dos relacionamentos com os atores sociais, uso sistemático de planejamento e monitoramento de desempenho e da contribuição para os resultados organizacionais.

Quanto ao uso sistemático de planejamento, as autoras trazem alguns requisitos a esta dimensão estratégica. Entre eles, destacam o levantamento de demandas das diferentes áreas internas e pesquisas de opinião e percepção dos atores envolvidos; o envolvimento de profissionais de outras áreas, além da comunicação, na elaboração de estratégias comunicacionais, entre outros. Entre os requisitos, destacamos a observação que fazem com relação à pesquisa empírica, que “[...] evidenciou um significativo avanço no uso de metodologias de planejamento na comunicação organizacional voltada para apoiar a visão de futuro das empresas pesquisadas” (OLIVEIRA; PAULA, 2006, p. 10).

Outro componente apontado por Oliveira e Paula (2006, p. 11) é o monitoramento de desempenho e da contribuição para os resultados organizacionais. Aqui, as autoras apresentam dois níveis, sendo o primeiro relativo aos resultados do processo comunicacional, sendo que “Nesse nível, é possível também gerenciar o processo de construção de sentido a partir da avaliação e mensuração do grau de conhecimento e de entendimento dos atores sociais envolvidos”. Já o segundo nível estaria relacionado “[...] à contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais”.

A partir do exposto, no contexto das organizações, identificamos que a relação entre comunicação e estratégia pode ser discutida a partir de duas perspectivas. Uma que considera a comunicação como estratégia, enfatizando as estratégias de comunicação ou a comunicação estratégica, destacando o papel de apoio e/ou suporte à gestão organizacional e de validação pública da organização em seu ambiente de atuação (OLIVEIRA; PAULA, 2008). A comunicação estratégica assume, dessa forma, funções como o alinhamento estratégico, a gestão da imagem e da reputação, a gestão de relacionamentos, a promoção de produtos e serviços da organização. Todas essas podem ser compreendidas como funções ou dimensões

estratégicas da comunicação, que precisam ser gerenciadas e que podem ser defendidas como esferas de atuação dos profissionais da área.

A outra perspectiva é a que compreende a estratégia como uma forma de comunicação, ou seja, procura explorar a constituição comunicativa da estratégia e revelar elementos ou dimensões comunicacionais da estratégia. Em detrimento das funções da comunicação no âmbito dos empreendimentos estratégicos da organização, ganha espaço a natureza comunicacional da estratégia, através dos discursos, das interações e dos fenômenos comunicacionais. A estratégia passa a ser compreendida como uma prática social ou comunicativa (Bulgacov e Marchiori [2010; 2011] e Reis, Marchiori e Casali [2010]) ou, ainda, uma capacidade intrínseca do ser-humano de se apropriar e de atuar sobre/no seu entorno (PÉREZ; MASSONI, 2009).

O pensamento proposto pela Nova Teoria da Estratégia parece se aproximar do entendimento de Gomes (2016; 2014), que propõe a decisão como o elemento fundamental da estratégia. A partir de uma abordagem sistêmico-discursiva, o autor apresenta uma leitura comunicacional da estratégia, compreendendo-a como efeitos de sentidos, representados em um conjunto de decisões. Conforme o autor, a noção de decisão não é considerada como fruto de uma racionalidade meramente instrumental, mas sim de uma racionalidade múltipla, expressão de sentimentos, emoções e intuições. De acordo com essa perspectiva, compreendemos que tais sentidos são (re)constituídos, portanto, “[...] materializados em discursos formais e informais, controlados ou não, que atravessam as mais diversas práticas comunicacionais, envolvendo desde conversas e reuniões informais até iniciativas planejadas de comunicação” (GOMES, 2014, p. 160).

Cardoso (2006, p. 1133), por sua vez, orienta que busquemos “[...] novas dimensões para a comunicação organizacional que a vejam como um processo amplo, que se confunde com a própria estratégia da organização”. Assim, entender a organização enquanto ambiente comunicacional “[...] implica, portanto, reconhecê-la como construtora de sentidos e de formas de ser que configuram a sociedade”. O autor destaca a importância de uma consciência estratégica, que emerge na pluralidade da organização, a partir de

sentidos e conhecimentos partilhados. Dessa forma, conforme Gomes (2014), compreendemos que a estratégia organizacional é constituída, negociada e representada, através da processualidade da comunicação organizacional.

A visão estratégica compartilhada passa pela construção conjunta e plural de significados, e não buscando se desenvolver pela imposição. Sendo (re)construída pelas pessoas, traz os sujeitos como protagonistas estratégicos. Sob essa perspectiva, destacamos que os sujeitos têm as suas subjetividades e as suas diferenças. Eis, então, um desafio: considerar as dimensões intangíveis que integram e (re)constituem a organização cotidianamente. Portanto, neste momento, propomos aproximar a perspectiva das *estratégias sensíveis*, desenvolvida por Sodré (2006), para o contexto da comunicação organizacional.

### **ESTRATÉGIAS SENSÍVEIS**

De acordo com Sodré (2006), as transformações em torno das tecnologias da informação não foram acompanhadas por um desenvolvimento epistêmico da comunicação. Para o autor, faz-se necessário introduzir a dimensão do “[...] afeto no debate das ciências humanas e das linguagens sobre novas configurações advindas das mutações tecnológicas e da conversação da vida social à lei do mercado” (SODRÉ, 2006, p. 70).

Na obra *As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política*, Sodré (2006), reconhece serem muitas as possibilidades de estratégias discursivas na comunicação. No entanto, destaca que, na relação comunicativa, há muito mais que a informação apresentada no enunciado, pois é erigida entre duas subjetividades. Tal complexidade pressupõe que o relacionamento comunicacional não pode ser cerceado aos níveis de compreensão da racionalidade linguística. Tão pouco em lógicas argumentativas, sustentadas sobre os princípios clássicos do racionalismo. O autor propõe que os estudos de comunicação sejam desenvolvidos para além de definições e conceitos herméticos, estabelecidos *a priori*. Dessa forma, sinaliza a necessidade



de uma nova abordagem paradigmática, cujas dimensões do comum, da esfera das sensibilidades, possam ser consideradas e incorporadas.

Aqui tem lugar o que permitimos designar como *estratégias sensíveis*, para nos referirmos aos jogos de vinculação dos atos discursivos às relações de localização e afetação dos sujeitos no interior da linguagem. [...] conceber um regime comunicativo em que o sentido troca a lógica circulação de valores do enunciado pela co-presença somática e sensorial dos actantes (SODRÉ, 2006, p. 10, grifo do autor).

Dessa forma, ao pensarmos na relação comunicação e estratégia, nos parece necessário considerarmos as experiências sensíveis, como *estratégias espontâneas* (SODRÉ, 2006) que vão emergindo entre o contato e o ajustamento das relações interativas. O autor identifica um grande descompasso entre a produção da maioria das pesquisas no campo da comunicação com a realidade de uma nova racionalidade, vinculada às tecnologias da informação. Assim, considera essencial o rompimento com a concepção dicotômica, que separa *logos* e *pathos*, ou seja, razão e paixão. Em sua obra *As estratégias sensíveis...*, o pesquisador faz um percurso sobre diferentes concepções filosóficas, sociológicas e antropológicas, bem como em estudos contemporâneos da neurociência, que sustentam a relação entre emoção e razão.

A partir da reivindicação por um caminho teórico que permita a conexão entre corpo e espírito, Sodré (2006) enfatiza que junto com o intelectualismo-racionalista estão o emocional, o sentimental, o afetivo e o mítico. Nesse sentido, seu pensamento vai ao encontro do que propõe o neurocientista Ant nio Damásio (2011), que define o corpo e o cérebro como partes de um sistema orgânico complexo, com funcionamento integrado. Essa abordagem em rela o ao conhecimento pode ser associada a outros autores contemporâneos (MARCONDES FILHO, 2008; MORIN, 2015; MAFFESOLI, 2012...), mas, também, às concep es oriundas do final

do século XIX, como na filosofia bergsoniana, que se concentrou sobre a relação existente entre matéria e espírito, entre objetivo e subjetivo. Conforme Bergson (1999), a busca está no alcance da zona fronteira, que permita uma natureza de contágio. Ao estabelecer um diálogo com tais perspectivas paradigmáticas, Muniz Sodré, em seus estudos, evidencia:

[...] a urgência de uma outra posição interpretativa para o campo da comunicação, capaz de liberar o agir comunicacional das concepções que o limitam ao nível de interação entre forças puramente mecânicas e de abarcar a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos ou intelectuais, mas principalmente os poderosos dispositivos do afeto (SODRÉ, 2006, p. 12-13).

Ao incorporar as dimensões afetivas, resgatando a teoria da afetividade humana, desenvolvida por Baruch Espinosa (1632-1677), Sodré (2006) vem questionar a definição social pela otimização econômica exclusivamente. Portanto, o pesquisador busca “[...] a recuperação das formas sensíveis pelos paradigmas do poder e alargar, por meio da comunicação, o horizonte da experiência” (SODRÉ, 2006, p. 22), enfatizando a comunicabilidade em si, para além de conteúdos informacionais específicos.

Enfatizamos que Sodré (2006), em sua obra, busca romper com abordagens teóricas que tratam a comunicação a partir de uma relação dicotômica (lógica x sensível), sustentada sobre a linearidade, a passividade dos sentidos e a ausência da dimensão de corporeidade<sup>4</sup>, em prol dos estudos lógicos e quantitativos. Embora o autor não tenha concentrado suas reflexões e proposições à comunicação organizacional,

---

<sup>4</sup> Sodré (2006, p. 24) destaca que: “A infinita e imediata expressividade do corpo leva à suposição de que o poder ativo e passivo das afecções ou dos afetos, além de preceder a discursividade da representação, é capaz de negar a sua centralidade racionalista, seu alegado poder único”. Nesse sentido, o autor enfatiza a dimensão da corporeidade, sustentada na experiência, “[...] uma vez que sentir implica o corpo, mais ainda, uma necessária conexão entre corpo e espírito” (SODRÉ, 2006, p. 23).

nos parece pertinente aproximá-las desse contexto. Acreditamos que tais perspectivas nos auxiliam a elucidar dimensões que não estejam calcadas, somente, em princípios instrumentais e operativos, tão caros à lógica quantitativa da realidade organizacional.

É possível identificarmos tal abordagem em trabalho realizado por Scroferneker e Amorim (2014). As autoras propõem uma aproximação da comunicação organizacional com o pensamento de Sodré (2006) na medida em que sinalizam a necessidade de “[...] (re)pensarmos as possibilidades de compreensão acerca da comunica o organizacional, o que exige (re)visitar a própria comunica o nas múltiplas dimensões que adquire no universo organizacional” (SCROFERNEKER; AMORIM, 2014, p. 2).

As dimensões da afetividade humana, propostas   comunicabilidade por Sodré (2006), a partir de seu conceito de *estratégias sensíveis*, corroboram, em nosso entendimento, a concep o da natureza comunicacional da estratégia. Nessa perspectiva, e estratégia deixa de ser uma conduta pré-estabelecida, em princípios da racionalidade lógica, e assume uma dimensão est tica<sup>5</sup>, que emerge na comunicabilidade e, portanto, na espontaneidade que permeia as rela es. Entretanto,   importante estarmos atentos às estratégias racionais não espont neas que visam instrumentalizar o sensível, manipulando os afetos.

São estratégias semelhantes ao manejo industrialista das sensa es e emo es hoje realizado pela média de espetáculo ou pela cultura de massa em geral. [...] a emo o fácil   o produto que se adulam os públicos, levando-os a risos e lágrimas fáceis. A emo o está aí a serviço da produ o de um novo tipo de identidade coletiva e de controle social [...]. (SODRÉ, 2006, p. 51).

---

<sup>5</sup> No sentido apresentado por Sodré (2006, p. 46), em que “Est tica ou estesia são de fato designa es aplicáveis ao trabalho do sensível na sociedade.   um tipo de trabalho feito de falas, gestos, ritmos e ritos, movido por uma lógica afetiva em que circulam estados oníricos, emo es e sentimentos”.

O autor aborda a exploração de valores imateriais no contexto midiático, em alusão a lógica da Indústria Cultural. Essas considerações nos alertam, também, para as apropriações de dimensões da afetividade no contexto da comunicação organizacional. Tais relações necessitam ser realizadas de maneira cautelosa e ética, com vistas a um desenvolvimento teórico que possibilite uma transformação paradigmática.

Sob essa perspectiva, a mudança de estudos e abordagens parte de uma experiência ontológica da comunicação, na qual “[...] encontra-se o problema da compreensão, suscitado pela *vinculação* inerente ao *comum*” (SODRÉ, 2006, p. 67, grifos do autor). Nesse sentido, a comunicação pressupõe vinculação, ultrapassando os níveis do entendimento e da explicação. Essas dimensões são obtidas “[...] Por meio das interpretações que fazemos do mundo a partir de nossos habituais quadros conceituais”. Já no caso da compreensão, nos encontramos “[...] Além desses circuitos autolegitimativos, fora dos puros atos de linguagem” (SODRÉ, 2006, p. 67).

Dessa forma, compreendemos que (re)pensar as possíveis relações entre estratégia e comunicação organizacional, pressupõe um exercício de reflexão teórica em torno do próprio sentido de comunicação. Aproximar as *estratégias sensíveis* (SODRÉ, 2006) desta discussão foi uma abordagem que propomos para continuar refletindo e problematizando os possíveis enfoques sobre a estratégia e a comunicação organizacional.

## CONSIDERAÇÕES

Para além da comunicação estratégica ou das estratégias de comunicação organizacional, nossa reflexão em torno da natureza comunicacional da estratégia e da natureza estratégica da comunicação revela a necessidade de considerarmos as sensibilidades e as intuições ao pensarmos sobre comunicação e estratégia no contexto organizacional. O componente humano e relacional da estratégia (PÉREZ; MASSONI, 2009), assim como sua essência discursiva e de produção de sentidos (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010; GOMES, 2014; 2016), indicam que uma perspectiva puramente racionalista

sobre os processos estratégicos, assim como sobre os processos comunicacionais, pode ocultar dimensões fundamentais para sua compreensão.

Acreditamos que, ao trazermos as *estratégias sensíveis* para pensarmos a relação entre estratégia e comunicação no contexto das organizações, contribuimos com os esforços de percepção e compreensão dessa interface, para além das perspectivas operacionais. A proposta desenvolvida por Sodré (2006), quando aproximada da comunicação organizacional, possibilita enfatizarmos essas dimensões sensíveis. Conforme nosso entendimento, as reflexões e proposições do autor, em torno da episteme da comunicação, podem contribuir com o desenvolvimento teórico-metodológico da área da comunicação organizacional. Assim, compreendemos a estratégia como um fenômeno não apenas planejado, mas emergente. Ou seja, uma capacidade intrínseca, intuitiva, que acontece em comunicações. Por outro lado, a comunicação emerge como uma capacidade estratégica, que vincula e identifica indivíduos e organizações.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, n. 10/11, 2009. p. 115-120. Edição Especial, 2009. Disponível em: < <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>>. Acesso em: 05 dez. 2015.

BERGSON, Henri. **Matéria e Memória**: Ensaio sobre a relação do corpo com o espírito. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 291 p.

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Strategy as communicational practice in organizations. In: PRE-CONFERENCE IN STRATEGIC COMMUNICATION – ICA CONFERENCE, 2011, Boston. **Strategic Communication Issues**. Washington, DC: International Communication Association, 2011. p. 1-22.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 149-166.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.

D'ALMEIDA, Nicole. O estatuto do sujeito em organização. In: MARQUES, Ângela C. S. M.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.) **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas/UFMG, 2015, p. 18-25.

DAMÁSIO, ANTÔNIO R. E o cérebro criou o homem. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. 440 p.

DEETZ, Stanley. Conceptual foundations. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Org.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 3-46.

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

\_\_\_\_\_. Uma leitura comunicacional da estratégia nas organizações. **Galáxia**, São Paulo, n. 33, p. 226-23, set./dez. 2016.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Componentes da Comunicação Estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. In: **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. UnB (Brasil), 6 a 9 de set.2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008. 80 p.

MARCHIORI, Marlene; BATISTELLA, Morgana M. Comunicação Organizacional transcendendo a comunicação transmissional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A (Org.). **De qual Comunicação Organizacional estamos falando?** Porto Alegre: Edipucrs, 2015. p. 95-109.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo retorna: formas elementares da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012. 114 p.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008. 172 p.

MORIN, Edgar. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015. 286 p.

\_\_\_\_\_. **O Método 1: a natureza da natureza**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2013. 479 p.

PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Ariel, 2009.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 167-187.

RESTREPO, Mariluz J. Comunicación para la dinámica organizacional. **Signo y Pensamiento**, n. 26, 1995. p. 91-96.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A.; AMORIM, Lidiane; OLIVEIRA, Rosângela. Diálogo e vínculo: contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 1-14, set./nov./dez. 2016.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Comunicação organizacional e estratégia:(re) pensar para compreender. **ALAIC 2014**. Peru. Disponível em: <<http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Scroferneker-Amorim.pdf>>. Acesso em 10 abr 2017.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional: certezas e incertezas. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 15-30.

\_\_\_\_\_. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista Famecos**, n. 31, 2006. p. 47-53.

SILVA, Juremir Machado da. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 7-10.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afetos, mídia e política**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. RAE: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, 2004. p. 69-82.

# VISIBILIDADE E VIGILÂNCIA NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS: OPORTUNIDADE E DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES.

EUGENIA MARIANO DA ROCHA BARICHELLO<sup>1</sup>

DAIANE SCHEID<sup>2</sup>

ELIZABETH HUBER MOREIRA<sup>3</sup>

## RESUMO

O texto constitui uma reflexão sobre as noções de visibilidade e vigilância aplicadas às redes sociais digitais no âmbito organizacional. No contexto em que as tecnologias de comunicação afetam as práticas sociais, discutimos os fenômenos de visibilidade e vigilância nas redes sociais digitais e sua relevância para as organizações. Iniciamos contextualizando a comunicação organizacional no contexto digital. Em seguida tratamos

---

<sup>1</sup> Doutora e Mestre em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), possui especialização em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e graduação em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora do Curso de Jornalismo e de Cursos de Pós-Graduação da ESPM-Sul. Consultora em Comunicação Corporativa, organizadora e palestrante em diversos eventos que abordam a comunicação no contexto das organizações.

<sup>2</sup> Relações Públicas, doutoranda em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), docente do Departamento de Comunicação da UFSM, campus Frederico Westphalen. E-mail: daiane.scheid@ufsm.br

<sup>3</sup> Relações Públicas, doutoranda em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), docente do Departamento de Comunicação Social da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). E-mail: liza@unisc.br



sobre a visibilidade e a vigilância no contexto das redes sociais digitais. Por fim articulamos observações sobre esses dois fenômenos na esfera das organizações, contemplando seu caráter estratégico e desafiador.

**Palavras-chave:** visibilidade; vigilância; redes sociais digitais; comunicação organizacional.

## ABSTRACT

This text consists in a reflection about the notions of visibility and surveillance applied to the digital social networks in the organizational environment. In the context where the technologies of communication affect the social practices, we discuss the types of phenomenon of visibility and surveillance on the digital social networks and its relevance for the organizations. We start contextualizing the organizational communication in the digital context. Then we develop the visibility and surveillance in the context of the digital social networks. Lastly, we articulate observations about these both types of phenomenon in the sphere of the organizations, contemplating its strategic and challenging character.

**Keywords:** visibility; surveillance; digital social networks; organizational communication.

## RESUMÉN

El artículo presenta una reflexión sobre las nociones de visibilidad aplicadas a las redes sociales digitales en el ámbito organizacional. En el contexto en el que las tecnologías de comunicación impactan en las prácticas sociales, discutimos los fenómenos de visibilidad y vigilancia en las redes sociales digitales y su relevancia hacia las organizaciones. Empezamos contextualizando la comunicación organizacional en el entorno digital. A continuación tratamos sobre la visibilidad y la vigilancia en el contexto de las redes sociales digitales. En conclusión articulamos observaciones

sobre estos dos fenómenos en el ámbito de las organizaciones, teniendo en cuenta su carácter estratégico y desafiante.

**Palabras-clave:** visibilidad; vigilancia; redes sociales digitales; comunicación organizacional.

## **PALAVRAS INICIAIS**

Este texto constitui uma reflexão sobre os temas da visibilidade e da vigilância na perspectiva da comunicação organizacional. Nesse eixo, o estudo se inscreve no contexto das mídias sociais digitais, especialmente as redes sociais digitais.

Abordamos inicialmente alguns aspectos da comunicação organizacional digital. Em seguida, a partir das considerações a respeito dos temas visibilidade e vigilância empreendidas pelo filósofo Michel Foucault (1987), referenciamos esses fenômenos no contexto das mídias sociais digitais. Por fim, retomamos a questão organizacional ao tratarmos da visibilidade e da vigilância nas redes sociais digitais a partir de aspectos que apontam para a sua relevância bem como o seu caráter desafiador para as organizações e os profissionais de relações públicas.

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIGITAL**

A comunicação organizacional trata-se de todas as ações de comunicação que são realizadas por uma organização. Kunsch (2003) defende que o planejamento e a execução destas ações envolvam todos os setores da organização que trabalham com o relacionamento com os públicos e apresenta o composto da comunicação organizacional integrada, formado por quatro modalidades: administrativa, interna, institucional e mercadológica. A comunicação administrativa é “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH,

2003, p. 152). Esta modalidade é a que permite a sobrevivência da organização e se consolida na forma de memorandos, ofícios, e-mails, intranet.

Já a comunicação interna, que não deve ser confundida com a administrativa, trata-se, segundo Kunsch (2003, p. 154), de um “setor planejado, com objetivos bem definidos, que procura viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno)”. É a comunicação que integra o funcionário ao seu ambiente de trabalho, o mantém informado sobre as atividades da organização e permite que ele perceba a sua relevância para o contexto das ações da organização.

Outra modalidade citada por Kunsch (2003) é a mercadológica, a qual está relacionada com a divulgação e promoção dos produtos, serviços e marcas de uma organização. Está ligada ao setor de marketing e responde aos seus objetivos. Utiliza, segundo Kunsch (2003, p. 164), de “instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing”. E, por fim, temos a comunicação institucional que, segundo Kunsch (2003, p. 164), é responsável pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. Trata de questões como a identidade, a imagem e a reputação das organizações, buscando garantir a integridade, responsabilidade e sustentabilidade nas ações públicas. É, principalmente, esta área que trabalha com a construção do relacionamento da organização com seus públicos.

Ainda não são todas as organizações que conseguem desenvolver seus trabalhos de comunicação de forma integrada. Alcançar este patamar exige um grande esforço em termos de planejamento das ações e alinhamento de todos os setores e indivíduos que lidam com a comunicação no âmbito das organizações. Mas este cenário avança paulatinamente de uma realidade em que predominam o desenvolvimento das ações de comunicação de forma isolada para a constituição de um “processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse” (BUENO, 2009, p. 6).

A partir desta visão da comunicação organizacional integrada pensamos a inserção da organização na comunicação digital. Por comunicação digital entendemos “o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações” (SAAD CORRÊA, 2009, p. 321).

Dessa forma, compreendemos que a comunicação digital faz parte a comunicação organizacional integrada. Deve ser planejada em conjunto com todas as demais áreas de comunicação em que a organização atua e receber a devida atenção por parte das assessorias de comunicação e dos profissionais de relações públicas das organizações.

Alinhamos a esse enfoque o pressuposto de Barichello (2014) de que as tecnologias de informação e comunicação e as práticas que elas promovem estão alterando a forma de interação, de representação, refletindo nos processos de institucionalização e legitimidade das organizações. Constituindo o que podemos denominar comunicação organizacional digital, enquanto somatório de ferramentas digitais utilizadas pela organização para comunicar-se (TERRA, 2011).

No âmbito da comunicação digital, percebe-se que os *sites* de redes sociais digitais passaram a se configurar, especialmente a partir do início do século XXI, como uma ambiência onde acontece boa parte das interações entre as organizações e os seus públicos. Ao nos referirmos às redes sociais digitais queremos destacar os *sites* de redes sociais, como o *Facebook*. Recuero (2010) destaca que esses *sites* não são as redes, mas atuam como suporte para as redes sociais, que são constituídas pelos atores sociais.

Estes *sites* são apropriados “de diferentes formas pelos grupos sociais” e seus “efeitos são construídos pelo complexo universo de negociação de normas e formas de interação” (RECUERO, BASTOS, ZAGO, 2015, p. 24). Estas apropriações e formas de interação, negociadas entre as organizações e seus públicos no caso da comunicação organizacional digital, podem ser construídas em função dos interesses que as organizações possuem

de construir a sua visibilidade e, ao mesmo tempo, manter a vigilância sobre esta ambiência e as ações dos que nela se encontram.

Os *sites* de redes sociais tratam-se de um espaço que vem sendo ocupado por pessoas e organizações na busca por interação, diálogo, visibilidade e legitimidade. Nessa ambiência, a postura das organizações deve ser de buscar uma comunicação aberta, transparente e voltada aos interesses efetivos de construção de relacionamento com seus públicos. Isso porque, como afirma Terra (2011, p. 21), “Em tempos de tecnologia e ferramentas Web 2.0, a comunicação em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além da aceitação de diálogos, conversações e colaborações”. Em vista disso, a pesquisadora enfatiza que as organizações precisam de um posicionamento estratégico de comunicação que considere esse cenário, no qual os usuários ganham poder de expressão e mobilização.

A comunicação digital, através dos *sites* de redes sociais, é, sem dúvida, um espaço de visibilidade. Ocupar um lugar nos *sites* de redes sociais ajuda a colocar luz sobre as ações e sobre as ideias de pessoas e organizações. Trata-se, pois, de um espaço de visibilidade importante no contexto social contemporâneo, que pode ser explorado pelas organizações no sentido de buscar a sua legitimidade frente aos públicos e interagir com eles. Trata-se de um espaço também de vigilância, em que as organizações podem ter acesso ao comportamento digital dos seus públicos, expresso através de uma ação discursiva que pode ser observada pela organização e sobre a qual ela pode intervir, de modo a garantir a sua ação estratégica neste contexto específico dos *sites* de redes sociais.

## VISIBILIDADE E VIGILÂNCIA NO CONTEXTO DIGITAL

A noção de visibilidade que utilizamos está embasada nas proposições de Foucault (1987). Para o filósofo o saber se constitui na relação entre o visível e o enunciável e ao visível entendemos que corresponde o modo como algo é iluminado ou como está disposto.

Interpretando os textos de Foucault, Deleuze (2005) destaca que as visibilidades não são formas de objetos, mas formas de luminosidade. Segundo ele, as visibilidades não são imediatamente vistas, “elas são até mesmo invisíveis enquanto permanecemos nos objetos, nas coisas ou nas qualidades sensíveis, sem nos atermos até a condição que as abre” (DELEUZE, 2005, p. 66). Assim, compreendemos que a visibilidade não está nos objetos, mas no processo que torna os objetos visíveis (ou invisíveis). Nas palavras de Bruno (2013, p. 15) “um regime de visibilidade consiste, antes, não tanto no que é visto, mas no que torna possível o que se vê”.

A visibilidade, enquanto um regime de luz, como aponta Deleuze (2005), não possui uma forma única, ganhando contornos particulares em determinados momentos da história. Nesse sentido, enfatizamos a relação da visibilidade com as tecnologias disponíveis em cada época, que ajudam a constituir a arquitetura desses espaços de visibilidade, visto que “as visibilidades são inseparáveis das máquinas” (DELEUZE 2005, p. 67).

A partir desse entendimento, situamos a mídia como espaço de visibilidade. Nesse contexto, destacamos a noção de visibilidade midiática constituída pelo conjunto de emissões das mídias em suas diversas modalidades (MAIA, 2004). Essa visibilidade contempla diferentes tipos de mídia, com formatos distintos de organização, funcionamento e regulamentação.

Por conseguinte, as tecnologias da comunicação viabilizam também novos espaços de visibilidade, com lógicas e arquiteturas próprias. Nossa compreensão é reforçada por Thompson (2008b, p. 20) quando afirma que “o desenvolvimento dos meios cria novos campos de ação e interação que envolvem diferentes formas de visualidade e nos quais as relações de poder podem alterar-se rapidamente, dramaticamente e tomando caminhos imprevisíveis”.

Thompson (2008b) observa que o surgimento de uma nova visibilidade está relacionado a novas maneiras de agir e interagir trazidas com a mídia. Segundo o autor: “O desenvolvimento das mídias comunicacionais trouxe, desse modo, uma nova forma de visibilidade – ou, para ser mais

preciso - novas formas de visibilidade cujas características específicas variam de um meio para outro” (THOMPSON, 2008b, p. 21).

O pesquisador destaca:

O nascimento da internet e de outras tecnologias digitais amplificou a importância das novas formas de visibilidade criadas pela mídia e, ao mesmo tempo, tornou-as mais complexas. Elas aumentaram o fluxo de conteúdo audiovisual nas redes de comunicação e permitiram que um número maior de indivíduos criasse e disseminasse esse tipo de conteúdo. Além disso, dada a natureza da internet, é muito mais difícil controlar o fluxo de conteúdo simbólico dentro dela e, dessa forma, muito mais difícil para aqueles que estão no poder se assegurarem de que as imagens disponíveis aos indivíduos são as que eles gostariam de ver circulando (THOMPSON, 2008b, p. 23).

Mediante esta afirmação, atentamos para a especificidade das mídias sociais digitais enquanto espaços de interação dos indivíduos, que atuam tanto na emissão quanto na recepção de conteúdos numa situação de comunicação. Nesse sentido, Bruno (2013) afirma que as redes sociais digitais e plataformas de produção e compartilhamento de conteúdo trazem novos vetores aos processos de visibilidade. Segundo a autora, ao mesmo tempo em que, nesse cenário, as possibilidades de expressão são potencializadas, a captura dos dados de usuários nessas plataformas se torna cada vez mais frequente, configurando um tipo de vigilância.

Visibilidade e vigilância são termos que se encontram imbricados no pensamento do filósofo Michel Foucault. Em sua análise sobre o exercício do poder durante a Modernidade, o pensador diz que nesse período histórico houve uma mudança na estratégia da visibilidade. Até então, era o brilho do poder que se mostrava em toda sua opulência e sua força. O poder do soberano precisa se fazer visível para ratificar seu poderoso vigor. Durante o Absolutismo, era a força do exercício do poder que deveria estar visível.

Na Modernidade (período que para Foucault inicia no século XVIII e se estende até meados do século XX), esta lógica se inverte e o poder deixa de ser visível. Toda a luz passa a ser colocada no seu objeto, que são os indivíduos. O poder não quer mais ostentar a sua força e sim construir saber sobre o outro e controlar o seu comportamento. E, para alcançar seus objetivos, o poder municia-se de mecanismos e instrumentos de controle, conjunto denominado por Foucault (1987) de vigilância hierárquica.

Segundo Foucault (1987), a vigilância hierárquica trata-se, portanto, de um aparato de controle dos indivíduos, utilizado pelo poder disciplinar para adestrar comportamentos. Pressupõe a observação, o registro (que gera saber) e o adestramento, a fim de alcançar um modo de se comportar, individual e social, entendido como normal. A vigilância pressupõe interferir nas possibilidades de ação do outro, para moldar o seu comportamento (FOUCAULT, 1987).

O poder disciplinar, segundo Foucault (1987), se vale do uso de três instrumentos: o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e o exame. O olhar hierárquico é uma forma de exercício da vigilância que permite vigiar sem ser visto. A sanção normalizadora é o julgamento e a punição daqueles que não se comportam de acordo com as regras. E o exame é uma forma de controle normalizante – misto de vigilância e sanção. É ele que permite classificar os indivíduos e puni-los.

O conceito de vigilância digital é uma atualização do conceito de vigilância, considerando a nova configuração social marcada pela inserção das tecnologias de comunicação. Segundo Bruno (2008, p. 169), a vigilância digital é o “monitoramento sistemático, automatizado e a distância de ações e informações de indivíduos no ciberespaço, com o fim de conhecer e intervir nas suas condutas ou escolhas possíveis”. Ao utilizar os serviços da internet – *blogs*, *sites* de redes sociais – os usuários deixam rastros que podem ser detectados e perseguidos, algo que interessa especialmente aos governos e empresas da iniciativa privada. Os governos buscam garantir a segurança da população contra atos de terrorismo; já as empresas visam descobrir as preferências dos usuários a fim de oferecer produtos,



serviços ou conteúdo que os interessem, assim como detectar a circulação de mensagens que possam prejudicar a sua reputação.

Bruno (2008, p. 154) afirma que “o dispositivo de vigilância digital tem três elementos centrais: a informação, os bancos de dados e os perfis computacionais (*profiles*)”. A informação é a matéria-prima, é sobre ela que se dá a vigilância. Os bancos de dados permitem registrar a informação, que pode ser então acessada quando necessário. E os perfis computacionais tornam possível gerar conhecimento a partir dos dados e atuam nos “procedimentos de individualização e produção de identidades” (BRUNO, 2008, p. 170).

Vigilância e visibilidade são questões filosóficas que se relacionam, porque existe uma vinculação entre o tornar visível e o exercício de vigilância. No contexto digital, pela própria arquitetura dos *sites* de redes sociais, estar visível e ocupar uma ambiência nestas plataformas digitais significa a abertura da possibilidade de se exercer a vigilância e também de estar sujeito a ela.

## **VISIBILIDADE E VIGILÂNCIA NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES**

A partir dos pressupostos apresentados, cabe, agora, refletir sobre o uso das tecnologias de visibilidade e vigilância no âmbito das organizações e da comunicação organizacional. O contexto comunicacional tem promovido novas práticas na comunicação organizacional (BARICHELLO, 2009) e entendemos que as ações relacionadas à vigilância e à visibilidade nas redes sociais digitais possuem caráter estratégico para as organizações. Diante disso, apresentamos algumas reflexões que resultam de nossas pesquisas sobre o tema.

Ao pensar as posições estratégicas no contexto da sociedade informatizada e midiaticizada, Barichello (2009, p. 346) afirma que “A busca de legitimidade, de aceitação, continua sendo o eixo da comunicação institucional”. Ao refletir sobre a noção de visibilidade proposta por Foucault (1987), a pesquisadora esclarece que “a visibilidade se realiza

no momento da recepção, e as estratégias comunicativas de visibilidade articulam modos de ver, oferecem senhas de acesso e proporcionam uma interatividade que, na atualidade, desafia o tempo e o espaço” (2009, p. 347). Nesse sentido, destacamos a visibilidade nas redes sociais digitais como componente do atual processo de legitimação pelas organizações.

A ideia da visibilidade como elemento de legitimação social é observada por Bruno (2013, p. 80) no contexto das mídias digitais, quando a autora afirma que: “A presença do homem ordinário e sua vida privada nos ambientes comunicacionais efetuam um jogo ambíguo que diz bastar existir para ter o direito de ser visto num mundo onde é preciso ser visto para existir” (BRUNO, 2013, p. 80). Transpomos tal entendimento para o âmbito organizacional, visto que hoje basta uma organização existir para ter direito de ser vista, ela cria os seus próprios espaços de visibilidade, como uma *fan page* no *Facebook*. Ao mesmo tempo, em geral, observamos que as organizações sentem-se pressionadas a ocuparem uma ambiência nos *sites* de redes sociais digitais, como uma condição para a sua plena existência nos tempos atuais, o que as leva, muitas vezes, a atuarem nesses espaços sem qualquer posicionamento estratégico que auxilie na sua legitimação.

As redes sociais digitais constituem um espaço que potencializa o diálogo a partir das suas particularidades tecnológicas e, por consequência, processos de significação. Por isso, definimos os espaços mantidos pelas organizações nessas redes como potencialmente estratégicos para a sua visibilidade e para as relações que ali se estabelecem, como parte do processo de justificação das práticas organizacionais na atualidade. Nesses ambientes, os usuários encontram formas de comunicar-se com a organização, exporem a sua opinião sobre os temas publicados pela organização ou iluminarem outras temáticas de seu interesse.

As mídias sociais digitais constituem espaços de visibilidade com lógicas próprias. Observamos que, especialmente nas redes sociais digitais, há maior autonomia das organizações e indivíduos em tornar visíveis questões de seu interesse. Com isso, entendemos que o processo de visibilidade das

organizações, nessa ambiência midiática, constitui uma lógica complexa, que pode envolver, nesse processo, a organização, grupos, indivíduos, enfim, diferentes atores sociais com interesses distintos. Esse cenário indica o aspecto desafiador que constitui a administração dessa visibilidade.

Sobre as dificuldades na administração da visibilidade, Thompson (2008a) salienta que a multiplicação dos meios de comunicação mediada torna cada vez mais difícil controlar a visibilidade das ações de um líder político. Ao adaptarmos essa questão no contexto das redes sociais digitais, em que cada usuário pode ser uma mídia, podemos inferir que a visibilidade das organizações torna-se complexa e de difícil controle. Por outro lado, os interlocutores da organização passam a contar com um número cada vez maior de meios que compõem o atual regime de visibilidade.

Com relação à vigilância, o que se coloca como questão são as formas e possibilidades que uma organização possui para vigiar o seu ambiente digital, de modo a controlar e intervir naquilo que é dito sobre ela em *sites* de rede social. A vigilância do ambiente digital por parte das organizações é uma temática que está cada vez mais presente na realidade empresarial. As organizações contemporâneas também se valem dos novos dispositivos de vigilância, especialmente daqueles que podem ser acionados através dos recursos discursivos, para monitorar o que é dito sobre elas na internet e para controlar os movimentos que os internautas realizam em sua ambiência de rede social digital.

Além disso, as organizações utilizam a rede mundial de computadores para se relacionar com seus públicos, garantir a sua legitimidade e a continuidade de suas operações. A presença das organizações no ambiente *on-line* demonstra ser, atualmente, não somente imperioso como inevitável, pois muitas vezes elas são mencionadas por internautas independentemente de sua vontade ou iniciativa.

E é na interação proporcionada pelos *sites* de redes sociais que a vigilância pode ser exercida, através da intervenção da organização naquilo que é dito pelo internauta. Esta intervenção pode resultar em uma interferência no comportamento do internauta, o que configura um

exercício de vigilância por parte da organização. As empresas, cientes da necessidade que a elas se coloca de estarem atentas aos movimentos de seus públicos nestas ambiências, estão organizando suas assessorias de comunicação para este exercício de observação e interação com o internauta, trabalhando com a visibilidade das organizações no espaço das redes sociais digitais e, muitas vezes, exercendo uma vigilância neste contexto de comunicação organizacional. Mas o exercício da vigilância digital deve ser um tema pensado com especial atenção por este profissional, a fim de ser conduzida com cuidado e ética, para não ferir os princípios de privacidade dos indivíduos que utilizam as redes sociais digitais para comentar sobre as organizações.

O profissional de relações públicas, pelas suas habilidades e competências na área de relacionamento com públicos, deve estar atento a este cenário que se coloca a partir da inserção das organizações no ambiente das redes sociais digitais. A visibilidade das organizações é um tema que de há muito é tratado e trabalhado por este profissional, na busca pela construção da imagem da empresa perante seus públicos e, em consequência, na consolidação da sua reputação e legitimação social. Hoje, a partir da realidade da comunicação digital, em rede, que permite a construção de redes sociais digitais em *sites* específicos, esta questão toma vulto e se mostra de extrema relevância para a atuação profissional.

As organizações encontraram nos *sites* de redes sociais um espaço a mais para constituírem a sua visibilidade. E esta ambiência permite o estabelecimento de formas de vigilância digital. Cabe ao profissional de relações públicas estar atento a este cenário, usufruir dele em benefício das organizações, porém sem jamais colocar os interesses particulares acima da sua ética profissional.

## **PALAVRAS DE ENCERRAMENTO**

Procuramos, a partir da reflexão sobre os fenômenos da visibilidade e vigilância nas redes sociais digitais, indicar caminhos que estamos per-

correndo na investigação dessas temáticas no contexto organizacional. Assim, as considerações aqui apresentadas resultam das observações feitas a partir de nossas pesquisas, que compartilhamos nesta breve reflexão como forma de aprimorar nosso olhar sobre as questões que envolvem a visibilidade e a vigilância no contexto da comunicação organizacional digital.

O que é possível observar é que a comunicação digital trouxe novas possibilidades de atuação ao profissional de relações públicas, assim como novas e grandes responsabilidades. A visibilidade das organizações quando inseridas no contexto dos *sites* de redes sociais torna-se ampliada e permite novas formas de interação com os públicos. E o profissional de relações públicas deve atuar para estabelecer o relacionamento com os públicos da organização nesta ambiência, uma vez que estes estão ocupando este espaço e convocando a participação das organizações. Esta convocação não pode ser negligenciada pelas organizações.

Da mesma forma, o exercício da vigilância digital torna-se possível para as organizações, à medida que elas podem intervir na ação discursiva dos públicos que interagem com elas através das plataformas digitais e, deste modo, controlar o seu comportamento digital. Cabe ao profissional de relações públicas a tarefa de inserir a organização nesta ambiência, uma vez que a sua inserção é uma realidade da qual ela não pode mais se furtar, conduzindo este processo de relacionamento com os públicos de forma transparente e ética.

## REFERÊNCIAS

BARICHELLO, Eugenia M. Mariano da Rocha. Mídia-tização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de mídia-tização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Contexto organizacional midiaticizado**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senas, 2014. p. 37-45.

\_\_\_\_\_. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida

M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 337-53.

BRUNO, Fernanda. **Máquinas de ser, modos de ver: vigilância, tecnologia e subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

BRUNO, Fernanda. Monitoramento, classificação e controle nos dispositivos de vigilância digital. In: ANTOUN, Henrique (Org.). **Web 2.0: participação e vigilância na era da comunicação distribuída**. Rio de Janeiro: Mauad x, 2008. p. 167-82.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DELEUZE, Gilles. **Foucault**. São Paulo: Brasiliense, 2005. 6ª reimp. da 1 ed. de 1988.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.

Kunsch, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MAIA, Rousiley C. M. Dos dilemas da visibilidade midiática para deliberação política. In: LEMOS, A. et al.(orgs.). **Livro da XII Compós: Mídia.br**. Porto Alegre: Sulina, 2004. p. 9-38.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

\_\_\_\_\_; BASTOS, M.; ZAGO, G. **Análise de redes para mídia social**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos**. v. I. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 317-335.

TERRA, Carolina Frazon. **Mídias sociais...e agora?** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

THOMPSON, John. B. **A mídia e a modernidade**. Uma teoria social da mídia. Tradução: Wagner de Oliveira Bransão, revisão da tradução Leonardo Avritzer. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008a.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. **Revista Matrizes**, n. 2, abril, 2008b.



---

**Parte 2**

---

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
E RELAÇÕES PÚBLICAS:  
INTERLOCUÇÕES POSSÍVEIS**





# RELAÇÕES PÚBLICAS, ATIVISMO E CIDADANIA: RELAÇÃO DIALÓGICA PARA TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE.

PATRICIA CARLA GONÇALVES SALVATORI<sup>1</sup>

## RESUMO

A partir de reflexões conceituais sobre relações públicas comunitárias (KUNSCH; KUNSCH, 2007; PERUZZO, 1986), cidadania (CORTINA, 2005; VIEIRA, 2002) e sustentabilidade (ELKINGTON, 1997), a partir da perspectiva crítica das relações públicas (COOMBS; HOLLADAY, 2012; DEMETRIOUS, 2008, 2013; EDWARDS, 2014; HOLTZHAUSEN; VOTO, 2002), este artigo se propõe a discutir sobre o lugar de fala das relações públicas em relação à transformação social, além de compreender os aspectos fundamentais da comunicação para cidadania tanto do ponto de vista das organizações como da sociedade civil organizada. A análise crítica dos processos comunicacionais e relacionais das organizações proporciona um leque de questões sobre transformação da realidade, inclusão e fortalecimento dos grupos minorizados.

---

<sup>1</sup> Doutoranda e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, graduada em Relações Públicas, com especialização em Comunicação Empresarial, ambas pela Faculdade Cásper Líbero, possui mais de 20 anos de experiência na área em grandes empresas como Itaú, BankBoston, Dixie Toga, entre outras. Leciona na Faculdade Cásper Líbero, onde também atua como Coordenadora do Curso. É diretora administrativa da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP) e editora assistente da Revista Organicom. E-mail [psalvato@uol.com.br](mailto:psalvato@uol.com.br).

**Palavras-chave:** Relações públicas comunitárias; Cidadania; Transformação social; Mobilização social; Ativismo.

## RESUMEN

A partir de las reflexiones conceptuales sobre las relaciones públicas comunitarias (KUNSCH; KUNSCH, 2007; PERUZZO, 1986), la ciudadanía (CORTINA, 2005; VIEIRA, 2002) y la sostenibilidad (ELKINGTON, 1997), desde la perspectiva crítica de las relaciones públicas (COOMBS; HOLLADAY, 2012; DEMETRIOUS, 2008, 2013; EDWARDS, 2014; HOLTZHAUSEN; VOTO, 2002), este artículo tiene como objetivo discutir el lugar de expresión de las relaciones públicas en relación con el cambio social, y comprender los aspectos fundamentales de la comunicación para la ciudadanía tanto en el punto de vista de las organizaciones como las organizaciones de la sociedad civil. El análisis crítico de los procesos comunicacionales y relacionales de las organizaciones ofrece una serie de cuestiones acerca de la transformación de la realidad, la inclusión y el fortalecimiento de las minorías.

**Palabras clave:** Relaciones Públicas Comunitarias; Ciudadanía; Transformación Social; Mobilización Social; Activismo.

## ABSTRACT

From conceptual perspectives of community public relations (KUNSCH; KUNSCH, 2007; PERUZZO, 1986), citizenship (CORTINA, 2005; VIEIRA, 2002) and sustainability (ELKINGTON, 1997), from the critical perspective of public relations (COOMBS, HOLLADAY, 2012, DEMETRIOUS, 2008, 2013, EDWARDS, 2014, HOLTZHAUSEN, VOTO, 2002), this article proposes to discuss the speech place of public relations about social transformation, as well as to understand the fundamental aspects of citizenship communication from the point of view of organizations and organized civil society. Critical analysis of the communicational and relational processes of orga-

nizations provides a range of questions about the reality transformation, inclusion and strengthening of the minorities groups.

**Keywords:** Community public relations; Citizenship; Social transformation; Social mobilization; Activism.

## INTRODUÇÃO

Uma das características mais marcantes da sociedade contemporânea é a descentralização do poder de fala, antes restrito às grandes organizações e à mídia, e agora passível de compartilhamento por todos os cidadãos inseridos no contexto social e tecnológico. Qualquer ser humano pode utilizar recursos comunicacionais para disseminar ideias e valores e influenciar pessoas. Com isso, as organizações, se antes focavam sua visão de mundo apenas em si próprias, agora são demandadas para uma atuação participativa e compartilhadora perante os demais atores sociais.

Neste contexto, a sociedade civil, por meio dos grupos formais e informais de pressão e redes de ativismo, se organiza e assume, dia após dia, o protagonismo pela defesa de seus direitos e a busca por narrativas que reforcem e legitimem suas causas e interesses. No contraponto, há uma forte tendência de desumanização da comunicação e das relações humanas, seja pelo excesso de informações massificadas ou de memórias digitais artificiais, gerando um desafio para a comunicação. Para Nassar (2016) é preciso “restaurar os atributos humanos enfraquecidos diante da produção massificada de informações (a piedade, a solidariedade, o sentimento de pertencer, o entendimento e a compaixão, entre outros)”, elementos fundamentais para a construção de cidadania e inclusão social.

Outro aspecto antagônico com os princípios da cidadania é o viés es- tritamente corporativo das relações públicas, que, em muitos casos, busca promover somente interesses próprios e trabalha contra o desenvolvimento do cidadão e das condições que dão origem a ele. (DEMETRIOUS, 2013) O legado de um dos precursores mais famosos das relações públicas, Edward Bernays, representa para muitos autores, dentre eles Kristin Demetrious

(2013), a influência para uma atitude passiva que contraria as doutrinas de cidadania para participação social e engajamento. De acordo com a autora, “em vez de usar as práticas comunicacionais para empoderar os cidadãos para trabalharem em grupos e construírem condições sociais justas, as relações públicas fazem o oposto, encorajando uma atitude passiva”.

A proposta deste artigo é refletir sobre os lugares de fala das relações públicas em relação à transformação social, além de compreender os aspectos fundamentais da comunicação para cidadania, tanto do ponto de vista das organizações como da sociedade civil organizada.

## **RELAÇÕES PÚBLICAS X RELAÇÕES COMUNITÁRIAS?**

Historicamente, as relações públicas cumprem sua missão de promoção e administração de relacionamentos entre organizações e seus públicos, valendo-se de estratégias e programas de comunicação de acordo com as diferentes realidades do ambiente social (KUNSCH, 2003). Ainda que haja o compromisso de prestação de contas à sociedade, a percepção geral é de que se trata de um esforço concentrado na organização, seja ela qual for, para se relacionar com seus públicos de interesse.

Nesta perspectiva, o protagonismo direciona-se para a organização, mesmo em estudos tradicionais como a Teoria de Excelência das Relações Públicas, de James Grunig, que preconiza processos comunicacionais pautados por diálogo e transparência. Ainda que o modelo simétrico de Grunig (2011) seja considerado o padrão de excelência das relações públicas, por buscar o equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos, há em sua essência a intenção de benefício para um dos lados: o das organizações, enquanto que a preocupação com os interesses da sociedade é vista apenas como uma valiosa ferramenta estratégica.

Por sua vez, Simões (2006, p. 104) define que o objetivo principal de relações públicas, ao intervir no exercício de poder entre organização e públicos, seja a “obtenção de cooperação entre as partes a fim de que a organização cumpra sua missão, isto é, cumpra com sua responsabilidade

social”. Novamente o foco direciona-se para o pilar organizacional, ainda que o autor credite aos chamados públicos uma nova relevância social, conceituando-os como “agentes com influência” e impute às organizações o compromisso de contribuir socialmente.

Além das visões clássicas das relações públicas, a sociedade contemporânea possui espaço e intensa demanda social para sua atuação enquanto processo de transformação da sociedade, conceito denominado por Margarida Kunsch (2007) como relações públicas comunitárias. A proposta é que o protagonismo se espalhe entre os diversos atores sociais, de maior ou menor escala, que buscam seu espaço de fala e relações igualitárias. As relações públicas comunitárias trabalham estrategicamente os processos comunicacionais para a sensibilização da sociedade e possuem responsabilidade pedagógica para conscientização, articulação e ação em busca da construção e transformação da sociedade e do ser humano (PERUZZO, 1986).

Ainda que esse conceito tenha sido formulado para atender demandas do chamado terceiro setor, isto é, de movimentos sociais informais ou formais, como organizações sem fins lucrativos e entidades associativas, começa a se fortalecer uma exigência mais ampla por uma atuação pedagógica das relações públicas nos ambientes organizacionais, no intuito de desenvolvimento e compromisso social. Do ponto de vista organizacional, as últimas décadas têm sido férteis em ações afirmativas de diálogo com seus *stakeholders*, principalmente aqueles que historicamente eram mantidos à distância ou sob controle, a partir de padrões estereotipados.

A partir de intensa pressão da opinião pública, na década de 1990, para que as organizações assumissem responsabilidades sociais e ambientais, o mundo corporativo vem incorporando o discurso de sustentabilidade, com base no modelo do *triple bottom line* de John Elkington, que destaca o desenvolvimento organizacional por meio da relação íntegra com as pessoas e com o meio ambiente, além da perenidade econômica dos negócios. (ELKINGTON, 1997)

Evidentemente, a sustentabilidade vai além do relacionamento e diálogo com *stakeholders*, por carregar em sua essência um elemento de

transversalidade que impacta todas as esferas da organização, considerando todas as suas práticas e seus valores. Entretanto, o compromisso ético da organização com seu próprio negócio carrega para o campo relacional um suporte contra discursos permeados por mentiras ou manipulações, em práticas como *greenwashing*, para desviar a crítica e disfarçar seus outros objetivos baseados em lucros, e *astroturfing*, fabricação enganosa de apoio público para programas corporativos (DEMETRIOUS, 2008). O questionamento que paira no ar para a opinião pública é de quais organizações efetivamente utilizam estratégias de relações públicas para dialogar e aprender com a diversidade que as rodeia e quais seguem diretrizes dos tempos politicamente corretos, sem que valores centrais de cidadania, como liberdade e igualdade, sejam internalizados e praticados em todos os seus ambientes de influência. Sem contar os inúmeros casos de organizações públicas e privadas que estacionaram seus valores nos arcabouços do privilégio e da desigualdade social, com argumentos moralmente questionáveis sobre a atribuição de responsabilidades e o abandono institucional da ética na gestão pública.

De acordo com Edwards (2014) as relações públicas não são entendidas como um poderoso espaço de significado social, político ou cultural que molda a sociedade, pois seu papel maior é de construção dos rumos das organizações. “O efeito das campanhas de relações públicas como fonte de mudança social costuma ser ignorado e a desigualdade, ou seu alívio, não é parte do contexto normativo nem um possível resultado de seu trabalho, embora possa sustentar os objetivos das organizações de terceiro setor”. (EDWARDS, 2014)

Neste contexto, surge o perfil do profissional de relações públicas como ativista organizacional, que exerce a consciência na organização, resistindo às estruturas de poder dominantes, principalmente quando essas estruturas não são inclusivas. (HOLTZHAUSEN; VOTO, 2002) Na percepção das autoras, este profissional dá preferência ao discurso dos empregados e dos públicos externos sobre o da administração, toma decisões mais humanas e promove novas formas de pensar e de resol-

ver problemas, por meio de ações que contribuem para uma cultura de emancipação e libertação na organização. Neste papel, os profissionais de relações públicas podem ser agentes de mudança perpétua para suas organizações, entretanto Holtzhausen e Voto alertam para o risco de fazer parte do grupo decisório da organização, “possibilitando que o relações-públicas se torne tão cooptado na estrutura de poder que se torna difícil desempenhar o papel de ativista”.

Esta perspectiva crítica traz à tona o conceito de persuasão, praticamente banido do vocabulário ortodoxo das relações públicas, por sua proximidade com definições pejorativas como manipulação e comportamento antiético, em detrimento à expressão compreensão mútua, que minimiza a questão dos interesses próprios. (COOMBS; HOLLADAY, 2012) Entretanto, seja pelas relações públicas comunitárias de Kunsch (2007) ou pelas relações públicas ativistas de Demetrious (2013), a persuasão se faz presente, por meio da prática de *advocacy*, que representa a função política de lidar com relações de poder e influenciar decisões políticas, econômicas e sociais de determinados grupos.

## COMUNICAÇÃO E CIDADANIA

Assim como se pode pensar as relações públicas sob pontos de vista distintos, para a análise relacional entre comunicação e cidadania, se faz necessário um entendimento conceitual de comunicação que fuja da perspectiva funcionalista. Neste caso, a comunicação deve se dar antes como ambiente e fluxo privilegiados para as interações culturais/identitárias e como disputa dialógico-recursiva de sentidos, como afirma Baldissera (2009), do que como o processo autoritário e unilateral mecanicista. De acordo com o autor,

[...] na medida em que a comunicação se qualifica como dialógica, apresenta-se como lugar e meio para que os sujeitos possam se realizar como diversidade, atualizando suas ideias, seus



pensamentos, suas concepções e/ou suas diferenças sem que uns se sobreponham aos outros. (BALDISSERA, 2009, p. 143)

Com isso, o comunicador vai além do papel de intermediário de mensagens e passa a atuar como construtor de identidades por meio de narrativas inclusivas, segundo Martín Barbero

o comunicador [...] trabalha para fazer possível uma comunicação que diminua o espaço das exclusões ao aumentar mais o número de emissores e criadores do que o dos meros consumidores. Essa reconfiguração do comunicador como mediador volta-se basicamente para o entendimento da comunicação como a colocação em comum de sentidos da vida e da sociedade. O que implica dar prioridade ao trabalho de ativação, nas pessoas e nos grupos, de sua capacidade de narrar/construir sua identidade, pois a relação da narração com a identidade não é meramente expressiva, mas constitutiva: a identidade individual ou coletiva não é algo dado, mas em permanente construção, e se constrói narrando-se, tornando-se relato capaz de interpelar os demais e deixar-se interpelar pelos relatos dos outros (MARTÍN BARBERO, 2003).

Segundo Peruzzo (2007), a comunicação é capaz de estabelecer um modelo de transformação social que permite o desenvolvimento participativo e é construída pelos cidadãos em benefício da cidadania, estruturada com base na relação de direitos e deveres de todos. Na visão de Kunsch (2007, p. 63), “falar em cidadania implica recorrer a aspectos ligados a justiça, direitos, inclusão social, vida digna para as pessoas, respeito aos outros, coletividade e causa pública no âmbito de um Estado-nação.” Oliveira (2011, p. 80) reitera que cidadania se baseia no “respeito aos direitos humanos, participação nos negócios públicos, deveres e direitos, inclusive os ecológicos, de gênero, étnicos, liberdade de expressão, respeito à individualidade e às identidades específicas e justiça social”.

Em todas estas argumentações, está presente, ainda que de maneira implícita, a lógica aristotélica de cidadania, segundo a qual a existência do ser humano em plenitude exige participação ativa nos assuntos públicos. Ainda que a cidadania grega tenha sido severamente restritiva nos valores de liberdade e igualdade, considerando cidadãos apenas os seres humanos do sexo masculino de determinadas classes sociais, a cidadania da sociedade ocidental contemporânea se baseia na satisfação dos direitos civis, políticos e sociais dos cidadãos. (CORTINA, 2005) Destacamos aqui o recorte do pilar social, pois a cidadania, em sua essência oriunda das civilizações grega e romana, com suas raízes nos direitos políticos e jurídicos, respectivamente, ampliou sua abrangência, ao longo do século XX, para questões sociais de forma generalizada e, na sequência, direcionou esforços para assegurar os direitos dos grupos específicos, como mulheres, idosos, crianças, minorias étnicas e pessoas com deficiência (VIEIRA, 2002).

Estes grupos minorizados que historicamente tiveram seus direitos usurpados, a partir da segunda metade do século XX passam a ser representados por entidades, associações e grupos de pessoas com interesses comuns, que utilizam sua capacidade de agir, influenciar comportamentos e gerar atitude nas demais esferas sociais. Uma questão importante a ser considerada é que esta participação pressupõe dos indivíduos e grupo mobilizados um grau mais profundo de envolvimento, que perpassa a consciência da importância da causa e o mero interesse em contribuir, alcançando o nível de pertencimento e de corresponsabilidade, descrita por Henriques (2013)

[...] as estratégias de mobilização, ao almejarem a geração de vínculos deste tipo, buscam transcender as meras ações pontuais, circunstanciais. A condição para isso é o estabelecimento da coesão e da continuidade do projeto, que são a ponte entre a ação isolada e a ação responsável. Entretanto, a função básica de gerar e manter vínculos dos públicos com o movimento depende, para ser bem sucedida, do cumprimento de outras funções que devem estar devidamente integradas

e articuladas, tais como difundir informações, promover a coletivização, registrar a memória e fornecer elementos de identificação com a causa e o projeto (HENRIQUES, 2013, p. 21).

O que diferencia um simples processo comunicativo da comunicação para mobilização social, na visão de Toro e Werneck (2004, p. 58), é que além das pessoas formarem opiniões próprias e que se disponham a agir, elas devem se sentir donas da informação e que “...repassem-na, utilizem-na e tornem elas próprias fontes de novas informações. Para o sucesso de uma mobilização, é preciso que todos que dela participam tenham um comportamento comunicativo.” A comunicação para a cidadania estabelece, portanto, um novo patamar de troca entre os atores sociais, ao transpor sua capacidade inerente de engajamento dos públicos em prol de objetivos privados, para a mobilização da opinião pública para seu engajamento frente a interesses públicos e comuns. Um aspecto fundamental na formação da opinião pública, segundo Farias (2016, p. 252), é o fato das organizações e pessoas buscarem “licença social, ainda que simbólica, para atuar”. Para o autor, grupos sociais “ocupam espaços antes destinados somente às mídias tradicionais na formação de poder e opinião”.

Entretanto, a procura pelo diálogo constante e ponderado, como alertam Marques e Mafra (2013), não deve buscar apenas a neutralização das divergências, mas “um espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores”, Segundo os autores, há muito que caminhar antes de se afirmar um equilíbrio nesta relação dialógica, ainda permeada por relações ocultas de controle, poder e persuasão por parte das corporações. Demetrious (2013) afirma que é recomendável utilizar de práticas discursivas e comunicativas para promover entendimentos que ajudem a pensar e agir de forma independente nos debates e formar juízo de valor de forma ponderada, em relação a causas. A comunicação pode, por meio de abordagem coerente e racional, “educar indivíduos em vez de persuadir, a fim de lançar luz sobre as complexas relações entre o

Estado, empresas e setores civis e as consequências para a política pública”. Segundo a autora, o ativismo de base poderia, através da comunicação, fazer importantes contribuições para debates sociais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas perspectivas críticas aqui apresentadas, é possível extrapolarmos o senso comum das relações públicas exclusivamente como eixo de defesa dos interesses das organizações e a considerarmos, tanto pelo viés comunitário como do ponto de vista corporativo, como um potencial agente de conscientização e transformação social. As organizações públicas e privadas que atuam de maneira responsável e verdadeiramente comprometida com o ambiente em que estão inseridas, encontram respaldo para seus valores e práticas nos grupos formais e informais que impactam e são impactados por sua existência.

Como resultado, a menor concentração de tomada de decisões nos setores estatais e empresariais pode derivar para uma distribuição mais democrática dos recursos e uma mudança na estrutura da política para incluir a sociedade civil, em maior medida, produzindo maior diversidade de ideias e mais tolerância, conceitos básicos para a vivência efetiva do modelo de cidadania democrática.

A partir destas reflexões, pode-se inferir que comunicação e cidadania têm um grande potencial para se interconectar de maneira indissociável, pois a comunicação oferece as condições necessárias para o cidadão adquirir consciência sobre seus atos, proporcionando com isso, sua emancipação e o rompimento da exclusão e da opressão (DUARTE, 2007).

Abrem-se, com isso, novos espaços para criação de diálogo e relacionamento de e com outras esferas da sociedade civil organizada. Neste ponto, pode-se afirmar que mais do que estabelecer conversas e relacionamentos, as relações públicas podem extrapolar seu papel facilitador e adentrar em uma seara mais profunda de transformação social e co-criação da realidade, imprescindíveis no cenário atual da sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

BALDISSERA, R. Da responsabilidade social à sustentabilidade: comunicação, cultura e imaginários. In: FARIAS, Luiz A. (org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

COOMBS, W.T.; HOLLADAY, S.J. **Fringe public relations: how activism moves critical PR toward the mainstream**. Public Relations Review. n. 38, p. 880 – 887, 2012.

CORTINA, A. **Cidadãos do mundo: para uma teoria da cidadania**. São Paulo: Loyola, 2005.

DEMETRIOUS, K. **Corporate social responsibility, new activism and public relations**, *Social responsibility journal*, vol. 4, n. 1/2, Special issue: Ethics & morality in business practice, pp. 104-119, 2008.

DEMETRIOUS, K. **Public Relations, activism, and social change speaking up**. New York: Oxfordshire. Londres: Routledge, 2013.

DUARTE, M.Y. Comunicação e cidadania. In: DUARTE, J. (org) **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

EDWARDS, L. **Power, diversity and public relations**. Londres: Routledge, 2014.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

FARIAS, L. A. Opinião pública, mídias e organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HENRIQUES, M. S. **Comunicação e estratégias de mobilização social**. 3 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

HOLTZHAUSEN, D.; VOTO, R. **Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist**. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57-84, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_.; KUNSCH, W. L. (Orgs.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

MARTIN BARBERO, J. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, D. (org.) **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

NASSAR, P. Novas narrativas e memória: olhares epistemológicos. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

OLIVEIRA, M. J. C. De públicos para cidadãos: uma reflexão sobre relacionamentos estratégicos. In: FARIAS, L. A. **Relações públicas estratégicas**. São Paulo: Summus, 2011.

PERUZZO, C. M. K. Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. In: KUNSCH, M. M. K; KUNSCH, W. L. (Orgs.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, p. 45-58, 2007.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.

SIMÕES, R. P. **Informação, inteligência e utopia**. São Paulo: Summus, 2006.

TORO, J. B.; WERNECK, N. M. D. **Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

VIEIRA, L. **Cidadania e globalização**. Rio de Janeiro: Record, 2002.



# A DOCTRINA DAS “RELAÇÕES HUMANAS” NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO TRABALHO: ASPECTO DA HISTORIOGRAFIA BRASILEIRA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI

## RESUMO

Nossa proposta é tratar sobre a doutrina das “relações humanas” como um dos fatores da gênese da comunicação nas relações de trabalho em organizações no Brasil, considerando a inter-relação de sua filosofia com os preceitos de relações públicas difundidos, sobretudo, entre as décadas de 1950 e 1960. Influenciadas pelos princípios admitidos pela “Organização Científica do Trabalho”, as orientações de relações públicas dirigidas à gestão das relações de trabalho em organizações revelavam

---

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Linguagem e Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Doutora e mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Realizou estágio de pesquisa doutoral (doutorado sanduíche) no *Centre des Recherches Sociologiques et Politiques de Paris* (CRESPPA-CNRS), na França (2012 a 2013). Bacharel em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas – pela UNESP de Bauru (SP) e especialista pelo Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) da ECA-USP. Pesquisadora dos seguintes temas: a comunicação no mundo do trabalho e a comunicação na gestão do trabalho em organizações. E-mail de contato: nociolini@hotmail.com



a relação direta entre o entendimento de comunicação nas relações de trabalho em organizações e a filosofia das “relações humanas” no período histórico estudado. Trata-se de parte de uma ampla pesquisa documental, de cunho histórico, realizada em arquivos que focalizou os ditames de relações públicas produzidos em diálogo com o discurso da racionalização do trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação e trabalho nas organizações. Relações humanas. Relações públicas. Racionalização do trabalho.

## ABSTRACT

Our proposal is to deal with the doctrine of “human relations” as one of the factors behind the genesis of communication in work relations in organizations in Brazil, considering the interrelationship of its philosophy with the precepts of public relations disseminated, especially, between the 1950’s and 1960’s. Influenced by the principles accepted by the “Scientific Work Organization”, public relations orientations directed to the management of working relations in organizations revealed the direct relationship between the understanding of communication in working relations in organizations and the philosophy of “human relations” in the historical period studied. This is part of an extensive documentary research, of a historical nature, carried out in archives that focused on the dictates of public relations produced in dialogue with the discourse of the rationalization of work.

**Keywords:** Communication and work in organizations. Human relations. Public relations. Rationalization of work.

## RESUMEN

Nuestra propuesta es tratar sobre la doctrina de “relaciones humanas” como uno factor de la génesis de comunicación en las relaciones laborales en las organizaciones en Brasil, teniendo en cuenta su filosofía

de la interrelación con los preceptos de relaciones públicas generalizadas, especialmente entre las décadas 1950 y 1960. Bajo la influencia de los principios aceptados por la “organización científica del trabajo,” las directrices de relaciones públicas dirigidas a la gestión de las relaciones laborales en las organizaciones reveló una relación directa entre el entendimiento de la comunicación en las relaciones laborales en las organizaciones y la filosofía de “relaciones humanas” en el período histórico estudiado. Es parte de una extensa investigación documental, de naturaleza histórica, que tuvo lugar en los archivos que se centró relaciones públicas dicta producidos en diálogo con el discurso de la racionalización del trabajo.

**Palabras-clave:** La comunicación y el trabajo en las organizaciones. Relaciones humanas. Relaciones públicas. La racionalización del trabajo.

O estudo a ser apresentado faz parte dos resultados de nossa pesquisa de doutorado<sup>2</sup> sobre as prescrições de comunicação no contexto organizacional em diálogo com os princípios da racionalização do trabalho difundidos na primeira metade do século XX. Em especial, a pesquisa focalizou a análise dos ditames de relações públicas admitidos e disseminados pelo discurso do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), entre os anos 1930-1960.

O IDORT, criado em 1931 por empresários e intelectuais paulistas, mostrou-se um agente ativo de difusão da filosofia de gestão e organização do trabalho dominante à época, que foi incorporada por organizações privadas e da administração pública no Estado de São Paulo e em outras regiões brasileiras em fase de desenvolvimento urbano-industrial.

---

<sup>2</sup> A tese referida intitula-se “Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)” e foi defendida no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo (PPGCOM da ECA-USP), sob orientação da Profa. Dra. Roseli Figaro. Esse estudo foi financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), por meio de concessão de bolsa de doutorado no país e doutorado sanduíche, e pode ser acessado em sua íntegra no site Teses USP. Cf. Rebechi (2014).

Pode-se dizer que o Instituto, até a década de 1960, teve como principal propósito difundir os princípios e métodos de doutrinas ligadas ao ideário da “Organização Científica do Trabalho”.

Como instituição representante dos interesses da classe empresarial e intelectual preocupada com o desenvolvimento da industrialização e modernização da sociedade brasileira, o IDORT encontrou 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.

Dentro de sua trajetória de “portador das mais modernas exigências da racionalização” (ANTONACCI, 1993, p. 17) no país, o IDORT construiu seu discurso institucional em diálogo direto com os pilares do ideário de organização e gestão do trabalho articulado, especialmente, pelos preceitos “científicos” do taylorismo, do fordismo e da Escola das Relações Humanas. Não por acaso, o símbolo representativo do Instituto contempla os seguintes termos: “razão”, “método”, “tempo”, “saber” e “evolução”.

Em determinado momento de sua trajetória, mais especificamente na década de 1950, o IDORT toma conhecimento da filosofia de relações públicas e começa a se interessar pelo desenvolvimento da atividade no país. Surgem os primeiros cursos de relações públicas promovidos pelo Instituto, com a participação de figuras representativas dessa atividade, como o professor Candido Teobaldo de Souza Andrade, e também são publicados inúmeros textos sobre o tema na revista institucional do IDORT.

Pode-se dizer que o interesse dessa entidade promotora da racionalização do trabalho pelas relações públicas deu-se, principalmente, devido ao teor da natureza “conciliadora” dessa atividade que se formulava naquela época. A incorporação de princípios e métodos, alinhados às doutrinas da “Organização Científica do Trabalho”, por organizações privadas e governamentais acirravam os conflitos no contexto da gestão do trabalho. Não à toa, os trabalhadores resistiram a certos modos de realização do trabalho e de comportamentos impostos a eles. Tendo isso em vista, a filosofia de “harmonização” admitida pelas relações públicas

mostrava-se conveniente à necessidade do processo de racionalização de amenizar os embates nas relações internas aos espaços produtivos.

Por meio de um percurso teórico-metodológico que contemplou uma ampla pesquisa em arquivos<sup>3</sup> e uma análise discursiva<sup>4</sup> do material levantado - apostilas dos cursos de relações públicas promovidos pelo próprio IDORT e textos publicados na revista da entidade - observamos que os ditames da Escola das Relações Humanas ganharam espaço representativo no quadro de temas que orientaram a formação de especialistas em organização e gestão do trabalho, principalmente nos anos 1950 e 1960.

Notadamente, percebe-se uma reapropriação dessa doutrina por meio da discussão de questões relacionadas à administração de pessoal e à comunicação no ambiente interno às empresas.

A análise do material levantado revelou uma inter-relação entre o entendimento de “relações humanas”, propagado pelo IDORT, e o que esse Instituto considerava ser a atividade de relações públicas no contexto das relações de trabalho em organizações, sobretudo no que tange a função dessa atividade na administração das relações entre trabalhadores e o comando das organizações.

Com essa pesquisa foi possível constatar que a ideia de “relações humanas” e os seus discursos são formadores do entendimento de relações públicas na primeira metade do século XX, no Brasil. Portanto, não por acaso, as “relações humanas”, consideradas uma doutrina de “organização do trabalho”, tornaram-se orientadoras das prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações no país.

Em face ao exposto, o propósito principal aqui é tratar sobre a doutrina das “relações humanas” como fator da gênese da comunicação nas relações de trabalho em organizações no Brasil, considerando a inter-relação de

---

<sup>3</sup> No Brasil, nossa pesquisa realizou-se, especialmente, no Arquivo Edgard Leuenroth (AEL), ligado ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

<sup>4</sup> 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*.

sua filosofia com os preceitos de relações públicas difundidos, sobretudo, entre as décadas de 1950 e 1960.

## **AS “RELAÇÕES HUMANAS” COMO ASPECTO CENTRAL DO DISCURSO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO**

Numa leitura atenta do material difundido pelo IDORT, oriundo dos diversos cursos oferecidos pelo próprio Instituto, é possível observar que os ditames da Escola das Relações Humanas ganham espaço representativo no quadro de temas que orientam a formação de especialistas em organização e gestão do trabalho, nos anos 1950 e 1960. Notadamente, há uma reapropriação dessa doutrina por meio da discussão de questões relacionadas à administração de pessoal, à chefia, à supervisão, à liderança, à seleção de pessoal e, também, à comunicação em empresas, sobretudo, no que se refere à atividade de relações públicas.

Os estudos de Pierre Desmarez (1986) esclarecem que os ditames da Escola das Relações Humanas são apropriados, defendidos e propagados pelos adeptos da psicologia aplicada (psicologia industrial) e pelos gestores/administradores de pessoal em organizações logo após a Segunda Guerra Mundial. A partir dos anos 1940 e com grande destaque nas duas décadas seguintes, o princípio das “relações humanas” é retomado pelo discurso da racionalização do trabalho.

Uma explicação interessante sobre a existência desse fenômeno em países da Europa Ocidental, em especial na França, é oferecida pelo sociólogo Luc Boltanski (1981; 1982). Por meio de uma pesquisa de cunho sociológico e histórico sobre a formação e atuação dos “cadres”<sup>5</sup> na França, ele vai dizer

---

<sup>5</sup> Sabemos que existe uma especificidade no uso da palavra “cadre” na França. Conforme explica Paul Bouffartigue (2012, p. 61), trata-se de um termo originalmente concebido pelos militares no século XVIII para caracterizar um conjunto de oficiais e suboficiais dentro de um mesmo quadro (“le cadre”) de realização de determinados ofícios. Tempos depois, após a Primeira Guerra Mundial, o termo “cadre” é transposto para o cenário industrial e ganha, ao longo do tempo, um caráter de grupo social ligado diretamente ao progresso do país. A heterogeneidade dessa categoria e sua simbologia, no caso francês, imprime grande importância sócio-histórica ao termo, que tem sido estudado sob diversas perspectivas teóricas. No entanto, neste nosso

que a gestão e organização do trabalho, antes calcada no controle autoritário e tecnicista de formas de administração estritamente tayloristas, adquire outros contornos. Após a Segunda Guerra Mundial, a preocupação com procedimentos de seleção e de socialização de trabalhadores e, em especial, com a formação de gestores (“cadres”) toma um lugar determinante nas estratégias de controle social engendradas pelo *management*. Boltanski (1981; 1982) considera esse fenômeno uma “nova ideologia industrial”, caracterizada pelos princípios das “relações humanas” e de outras doutrinas intituladas por ele de “tecnologias sociais de manipulação”.

A influência norte-americana, neste caso, é determinante na configuração dessa nova faceta da gestão e organização do trabalho (BOLTANSKI, 1981; 1982). Pois a dependência financeira da França e de outros países europeus em relação aos Estados Unidos, para a reconstrução de suas economias e infraestruturas aniquiladas com as duas guerras mundiais, possibilitou, em grande medida, a difusão do ideário norte-americano do *human engineering* e do *management*, sobretudo, na sociedade francesa. Essa orientação determinava que o aumento da produtividade nas empresas estava diretamente ligado aos métodos desenvolvidos com base nos princípios das “relações humanas”. O “fator humano” aparece como elemento-chave na estratégia para se criar um “clima” favorável ao aumento da eficiência do trabalhador.

O trabalhador, na perspectiva das “relações humanas”, deveria ser compreendido como um ser humano constituído de “sentimentos” e com necessidades “psicológicas” e “sociais” que ultrapassam necessidades econômicas e materiais, tais como o recebimento de um salário ou de gratificações financeiras relacionadas ao rendimento de seu trabalho (Pillon; Vatin, 2003). Tendo isso em vista, questões subjetivas como o

---

estudo, optamos por utilizar o termo “cadre” semelhante ao mesmo entendimento do termo “gestor”, pois, no contexto sócio-histórico no qual se baseiam nossas discussões, “cadre” tem o mesmo significado que “manager”, isto é, daquele que tem sob sua responsabilidade comandar, administrar, gerir funções e pessoas a partir de postos hierarquicamente superiores nas organizações. Apoiamo-nos na concepção de “cadre” delineada por Boltanski (1981, 1982).

comportamento e a motivação dos trabalhadores tornaram-se centrais no contexto da racionalização do trabalho.

No Brasil, os princípios das “relações humanas” também eram assimilados, com suas devidas adequações, pelas formas de administração nas empresas.

Desde sua criação, em 1931, o IDORT manteve relações com adeptos da racionalização do trabalho no exterior por meio de suas lideranças, as quais viajavam, constantemente, à Europa e aos Estados Unidos a fim de adquirir conhecimento sobre os princípios “científicos” de gestão e organização do trabalho para a divulgação no Brasil. Nesse contexto, os fundamentos do ideário da racionalização eram absorvidos, mas também reelaborados com base na realidade socioeconômica e política do país e nos interesses da classe dirigente, como esclarece Barbara Weinstein:

Embora associemos o entusiasmo pela racionalização à Europa do pós-guerra ou ao novo Estado soviético dos operários, os industriais e engenheiros de São Paulo estavam atendendo ao apelo da racionalização exatamente ao mesmo tempo que seus pares europeus e soviéticos. Na verdade seus defensores, significativamente, vieram de outras terras ou estudaram do outro lado do Atlântico em instituições onde tais ideias eram a última moda. Contudo, os conceitos de organização racional e administração científica não poderiam ser considerados como ideias ‘estrangeiras’, exceto no sentido mais convencional de terem surgido fora das fronteiras físicas do Brasil. Seria mais apropriado dizer que essas ideias iriam se tornar tão intimamente ligadas à modernidade que poderiam facilmente atravessar as fronteiras de quaisquer sociedades em processo de industrialização. Ao mesmo tempo, a organização racional, no sentido lato, era passível de modificações em contextos nacionais específicos [...] os brasileiros que defendiam filosofias como o taylorismo e fordismo costumavam adaptar aspectos do discurso racionalizante para abrigar suas próprias concepções sobre os trabalhadores brasileiros e sobre a sociedade brasileira (2000, p. 25-26).

Ao seu modo, o IDORT também procurou difundir a doutrina das “relações humanas”. Os ditames dessa filosofia apareceram de maneira evidente nos registros produzidos pelo Instituto, nas décadas de 1950 e 1960. Tanto nos textos da sua revista como nas apostilas oriundas dos cursos circunscritos ao tema da racionalização do trabalho, notou-se que o IDORT procurou sistematizar uma compreensão geral de “relações humanas”, distinguindo os principais aspectos que as regem. O instrutor de cursos do IDORT e professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eba) da FGV, Tolstói de Paula Ferreira, em 1957, traz uma mostra interessante dessa forma de pensamento, numa das publicações do Instituto:

As Relações Humanas, como uma técnica científica do trabalho, estão na ordem do dia. Cada vez é maior, de fato, a ênfase com que vem sendo objeto de estudos e de aplicação prática, em todos os setores das atividades organizadas, nas quais grupos ou coletividades humanas convivem e trabalham para um determinado fim.

Na área governamental ou na iniciativa privada, nas empresas econômicas ou nas entidades de fins não lucrativos, é crescente o interesse pelas Relações Humanas, traduzido em esforço pela sua divulgação através do ensino e pela sua implantação efetiva através de experiências.

Palestras, conferências, artigos em revistas e jornais e publicações especializadas acrescentam-se ao movimento tendente à renovação de diretrizes e processos visando à melhoria das relações humanas, pela adoção dos princípios e normas científicas postulados por esse importante ramo das ciências sociais aplicadas, de que Elton Mayo é justamente considerado o criador.

O IDORT, consagrado sempre às melhores conquistas no campo do trabalho humano organizado, com um senso realista da administração de pessoal, não poderia deixar de reservar aos seus cursos de Organização e Administração,



em sua fase renovada atual, um lugar especial ao ensino das Relações Humanas no Trabalho (FERREIRA, 1957a, p. 138).

Dentro desse panorama, as leituras e análises do material do IDORT despertaram nossa atenção para uma questão importante integrada ao propósito de nossa pesquisa. Elas revelam uma inter-relação entre o entendimento de “relações humanas”, propagado pelo IDORT, e o que esse Instituto considerava ser a atividade de relações públicas no contexto das relações de trabalho em organizações.

## **A INTER-RELAÇÃO ENTRE A DOUTRINA DAS “RELAÇÕES HUMANAS” E A FILOSOFIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

A constatação de que a atividade de relações públicas se alinhava à doutrina das “relações humanas” aparece, num primeiro momento, evidenciada nos argumentos trazidos pelos autores e colaboradores da revista produzida pelo IDORT e de outros materiais textuais do Instituto. A expressão “relações humanas” é acionada na intenção de explicar as possíveis conceituações de relações públicas, sobretudo no que tange a função dessa atividade na administração das relações entre trabalhadores e o patronato e entre chefias e subordinados.

Uma análise mais atenta desse material documental leva a considerar a seguinte assertiva: a ideia de “relações humanas” e os seus discursos são formadores do entendimento de relações públicas difundido pelo IDORT. Desse modo, as relações públicas são projetadas como uma atividade intrínseca à filosofia das “relações humanas”. Por sua vez, considerada uma doutrina de “organização do trabalho”, as “relações humanas” tornaram-se orientadoras das prescrições de comunicação em organizações.

Analisemos, então, tal articulação dentro desse contexto.

A proposição mais recorrente da concepção de “relações humanas” evidenciada pelo IDORT está ancorada na valorização do “bem-estar” do trabalhador em prol da eficiência na realização do trabalho e da pro-

atividade na empresa, cuja fala de Rubens José de Castro Albuquerque, extraída da apostila do seu curso de relações públicas, promovido pelo IDORT, é bem representativa:

Consideradas as relações humanas no trabalho como matéria prima, seu produto acabado é o bem da pessoa humana do trabalhador. Mas também, como toda matéria-prima, ela dá seus produtos derivados, ou sub-produtos. São sub-produtos das relações humanas no trabalho o bem-estar geral e a melhor ordem social do trabalho. Assim, alcançado o perfeito moral da equipe ou comunidade de trabalho, claro que o subproduto final será: maior eficiência individual e coletiva do trabalho produtivo (ALBUQUERQUE, [196-?], p. 48).

Dentro dessa perspectiva, o empregado “renderá” mais no seu trabalho se um conjunto de condições consideradas a base da sua satisfação e do seu contentamento do trabalhador for assegurado pela gestão da organização. Salário e gratificações financeiras são uma questão imprescindível. Contudo, o mais importante para o alcance do “bem-estar” do empregado, conforme pregam as “relações humanas”, seria respeitar e colocar em prática, junto à política de pessoal na empresa, determinados fundamentos, reunidos nos seguintes princípios: as diferenças individuais, o interesse mútuo, a motivação e a dignidade humana. Trata-se de princípios compartilhados pelas “relações humanas” e pelas “relações públicas”. O professor Tolstói de Paula Ferreira, em uma das publicações do IDORT, sintetiza bem essa dependência: “relações humanas no trabalho não são outra coisa senão relações públicas com o público interno da empresa” (FERREIRA, 1957b, p. 94).

Antes de mais nada, dentro dessa abordagem, há um especial interesse ao aspecto da individualidade do trabalhador. Toma-se como válido que, dentro do ambiente de trabalho, nenhuma pessoa seria igual à outra. Cada indivíduo teria sua própria personalidade, seus sentimentos, suas emoções, suas ambições, expectativas e necessidades. Diante disso, existem dimensões

“não lógicas” ou “subjetivas” inerentes ao trabalhador a serem equilibradas com a “objetividade” dos aspectos econômicos que regem as relações de trabalho. Sugere-se que caso esta equação não seja bem resolvida pela gerência, o bom funcionamento da organização do trabalho estará em risco. A explicação dada por Orlando Gil, na apostila de seu curso sobre “relações humanas”, promovido pelo IDORT, representa bem essa questão:

Há um mecanismo organizado e complexo que precisa funcionar técnica e harmoniosamente no sentido da eficiência, produção e progresso social e material, há, enfim, a Empresa e há o HOMEM com sua personalidade repleta de desejos, aspirações que precisam ser devidamente considerados. Entretanto, estas aspirações criam dificuldades e problemas não somente de ordem financeira, mas igualmente social e psicológica, dificultando o seu ajustamento, as suas relações com os demais (GIL, [196-?], p. 54).

Conforme a filosofia das “relações humanas”, o comportamento de cada empregado é influenciado pelo grupo no qual está inserido no ambiente de trabalho. Seus interesses são compartilhados e estabelece-se uma força coletiva. Particularmente, orienta-se à direção da empresa que conheça muito bem o mecanismo de produção das atitudes não somente de cada indivíduo, mas, em especial, do grupo. Com isso, seria possível racionalizar a sua conduta em compasso à organização do trabalho estipulada pela gerência.

Anibal Bomfim (1954), em seu artigo “Relações humanas e produtividade”, publicado pela revista do IDORT, em 1954, diz que, embora a “individualidade” do trabalhador deva ser fortemente levada em conta pelos gestores, não se deve ignorar que existam algumas “necessidades subjetivas” comuns a todos os indivíduos no ambiente de trabalho. Dentre elas, duas são destacadas pelo autor: a “necessidade de ser respeitado” e a “necessidade de justiça”.

Ao mesmo tempo, Bomfim (1954) considera que esses dois tipos de “necessidade” dos empregados devem ser avaliados com cautela. Segundo seu entendimento, a noção de “relações humanas”, embora preze pela “dignidade humana”, não pode ser tratada como justificativa para qualquer tipo de reivindicação dos trabalhadores. Em seu texto, Bomfim traz um exemplo do que ele considera como uma inadequada interpretação de “necessidade de ser respeitado” na empresa:

Empregados analfabetos, de capacidade de produção limitadíssima e cujo trabalho vale, portanto, muito pouco, recusam-se a comer nas cantinas onde as refeições são vendidas a preços inferiores ao seu valor real, dizendo com empáfia: ‘Não queremos esmolas! Queremos ser bem pagos e comer o que nos agrada!’ (BOMFIM, 1954, p. 38).

Já no que se refere à “necessidade de justiça”, o autor diz que há diversas situações nas relações de trabalho em que os empregados acreditam se sentir injustiçados e, assim, podem ficar ressentidos com suas chefias e seus empregadores. Para ele, é equivocado o trabalhador considerar que pode, sempre que quiser, fazer objeções a modificações no sistema de direção de pessoal na empresa ou questionar possíveis diferenças entre seu salário e de seus colegas de trabalho.

Veja-se que as exemplificações trazidas pelo membro do IDORT demonstram um representativo ditame da doutrina das “relações humanas”: o indivíduo e o grupo no ambiente de trabalho são considerados incapazes de avaliar o mais adequado para si próprios e para a realização de seu trabalho. Neste caso, caberia à direção conhecer as “necessidades” dos trabalhadores para agir sobre elas, na intenção de antecipar e orientar seus comportamentos.

Como solução para todos esses “problemas” apontados por Bomfim (1954), ao final de seu texto, o autor recomenda a “criação de um espírito de equipe”, para que se estabeleça a cooperação mútua nas relações de trabalho. Caberia à chefia saber administrar as relações no ambiente in-

terno da empresa, o que inclui liderar e motivar seus subordinados para a realização de um trabalho eficiente. Ao mesmo tempo, considera-se obrigatório que o empregado esteja ciente de que seu trabalho é importante dentro da totalidade da produção, sendo imprescindível sua colaboração com a lógica organizacional. É o que Rubens de Castro Albuquerque reforça na apostila de seu curso de relações públicas promovido pelo IDORT:

O estabelecimento de boas relações humanas se há de processar no sentido geral de integrar os empregados inteligentemente, nas ideias, diretrizes, objetivos e atividades da empresa, o que se traduz pela manutenção de um diálogo informal, sincero, construtivo e sistemático entre a administração e os empregados, em todos os assuntos de interesse mútuo. Procurar-se-á transmitir ao empregado um senso de utilidade e importância ajudando: a encontrar na sua vida e no seu trabalho, algo mais nobre que a mera relação mercantil salário-tarefa-comida (ALBUQUERQUE, [196-?], p. 11).

A fala dos especialistas em relações públicas é bastante representativa da ideia admitida pelas “relações humanas” de que os trabalhadores não conseguem reconhecer sozinhos o papel deles na organização e gestão do trabalho pensado pela empresa. Diante disso, eles dependem de seus superiores, de suas chefias, para que lhes informem a sua posição no ambiente de trabalho.

Nesse mesmo contexto, a atividade de relações públicas estaria em compasso com tais ditames das relações humanas no momento em que a ela é atribuída a função de contribuir para a “criação de um espírito de equipe”, o mesmo falado por Bomfim. Às relações públicas designou-se a função de auxiliar na gestão das relações de trabalho das organizações, seu papel, entre outros, foi o de promover medidas que reforçassem os propósitos das “relações humanas”. A fala de Murilo Mendes, um dos pioneiros instrutores de cursos sobre relações públicas no Brasil e realizado pelo IDORT, retrata essa questão:

Como as boas relações públicas começam por casa, é óbvio que o primeiro passo será examinar atentamente a política geral observada para com o pessoal da empresa. Por melhores que sejam as bases estabelecidas na administração interna da indústria, a experiência prova que há vantagens imensas a ganhar; seja na melhora constante das técnicas de relações humanas no trabalho, como no aperfeiçoamento educacional de todo o pessoal, para que se crie na indústria essa atmosfera de entusiasmo pelo trabalho, de lealdade para com a empresa, enfim, esse ‘esprit de corps’ que vinca as grandes organizações de uma unidade sólida e dinâmica (MENDES, 1953, p. 316).

“Lealdade” e “entusiasmo” são termos-chave no discurso da racionalização que une as relações públicas e as “relações humanas”.

Exige-se do empregado que seja fiel à empresa onde trabalha, isto é, que coopere com o modelo de gestão e organização do trabalho pensado pela gerência e, portanto, que colabore com suas chefias e com os demais empregados em prol de um “clima” propício para a produtividade. A cooperação para com a empresa, no entanto, resulta da “motivação” e de um certo “entusiasmo” dos trabalhadores. Ambos os aspectos, conforme prega a filosofia das “relações humanas”, depende do esforço e do preparo do comando da organização.

Como criar nos empregados o desejo de alcançar os objetivos planejados e torná-los os seus próprios objetivos?

A resposta estaria na relação das chefias com os seus subordinados; no seu modo de comandar e liderar aqueles que estão sob seu controle no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, algumas recomendações são enunciadas pelo IDORT como obrigatórias aos “administradores de pessoal” nas relações de trabalho. A primeira delas indica que a cordialidade é um fator essencial. Ser amigável e demonstrar sinceridade em seu comportamento e nas suas atitudes poderiam proporcionar receptividade positiva por parte

dos subordinados. Saber ordenar, criticar e elogiar de modo a conquistar a simpatia dos empregados tornavam-se elementos imprescindíveis no modelo de gestão defendido pelas “relações humanas”.

Outra recomendação seria demonstrar interesse na vida profissional e pessoal dos empregados. Tal atitude aproxima chefes e subordinados, sugerindo que ambos compartilham interesses em comum. Nesse mesmo contexto, estar disposto a ouvir o trabalhador e manter breves diálogos com ele, ao longo de sua jornada, contribuem para uma relação amistosa entre ambas as partes e para a constituição de um bom “clima” no ambiente de trabalho.

Todos esses ditames são apresentados como fundamentais para se angariar a “boa vontade” do trabalhador em prol da organização e gestão do trabalho. Quando o trabalhador coopera com as decisões dos gestores e do patronato, a política da empresa torna-se eficiente em conseguir uma certa “harmonia” nas relações de trabalho. Pode-se dizer que esse é um dos elementos mais importantes da filosofia das “relações humanas”.

Dentro desse contexto, o “interesse mútuo” entre os trabalhadores e seus empregadores, entre aqueles que “executam” e os que “planejam” o trabalho, isto é, subordinados e chefias, e entre os próprios empregados nas organizações é anunciado como uma condição fundamental para a racionalização do trabalho com base no modelo “humanizador”.

Sabemos, todavia, que na relação capital e trabalho os interesses da classe trabalhadora ou da “classe que vive do trabalho” – como bem designa o sociólogo do trabalho Ricardo Antunes (1999) – e os interesses da classe patronal são distintos e difíceis de serem compatibilizados. Há conflitos e relações de força e de poder inerentes a essa relação que tornam a “harmonia” desejada pelas “relações humanas” – endossada pelo discurso de racionalização do IDORT e assimilada pelas prescrições de relações públicas –, uma estratégia para apagar a evidente luta de classes.

O discurso da racionalização do trabalho não esconde que boas “relações humanas” são um elemento-chave no aumento da produtividade e que por isso é necessário cultivar tal filosofia nas organizações. Por

outro lado, trata-se de um discurso que omite que a “humanização” das relações de trabalho procura obscurecer o engajamento do trabalhador na realização de seu trabalho: seu saber-fazer, suas experiências, aquilo que Yves Schwartz (1997) chama de “gestão de si por si”.

Nesse mesmo artigo, já aqui referenciado, publicado pela revista do IDORT, Annibal Bomfim afirma que “melhorar as relações humanas no trabalho é um dos meios mais seguros de conseguir aumento de produtividade” (BOMFIM, 1954, p. 34). A ideia desse autor parece advogar em favor de algo. Ora, não resta dúvida que as “relações humanas” são consideradas um “meio seguro” para uma maior produtividade no trabalho, porque essa filosofia mostra-se eficiente em ocultar as dificuldades e as insatisfações dos trabalhadores na realização concreta de trabalho, promovendo um aparente cenário de harmonização e paz social nas organizações.

No contexto da racionalização do trabalho e do surgimento das relações públicas, levar em conta o “fator humano” nas relações de trabalho não significa evidenciar, compreender e valorizar o ponto de vista do trabalhador. Pois, para que isso realmente pudesse ocorrer, seria necessário trazer à tona as contradições entre capital e trabalho, bem como as relações de força e de exploração que transpassam as formas de gestão e organização do trabalho. Somado a isso, seria também imprescindível avaliar junto aos trabalhadores os motivos das insatisfações e resistências que eles apresentam nas organizações em que são empregados.

Como elemento central de uma posição que se diz progressista e civilizada, a apologia ao “bem-estar” do trabalhador resume-se, praticamente, em oferecer condições mínimas para a realização do trabalho (em termos de remuneração financeira, de higiene e de segurança, de “programas sociais”, por exemplo), mas que exige receber, em troca, a colaboração integral do empregado.

As relações de produção, ao absorver as orientações das “relações humanas”, não se modificam na sua raiz. O que se transforma é o discurso orientador do comportamento da direção e do *management* no que tange as suas relações com os empregados. Assume-se a necessidade de lidar com o



trabalhador de forma que ele perceba a chefia e a empresa como aqueles que desejam a sua prosperidade, o seu contentamento, enfim, seu “bem-estar”.

Candido Teobaldo de Souza Andrade, considerado um dos pioneiros das relações públicas no Brasil, traz indicativos dessa nova forma de gerir as relações de trabalho em uma das apostilas de seus cursos ministrados no IDORT:

Hoje não se admite mais o paternalismo. Os funcionários de uma empresa não podem ser conquistados com tapinhas amistosos nas costas ou com jogos de camisas de futebol. Eles querem sentir-se como parte integrante de uma verdadeira sociedade de capital e trabalho, tendo uma função essencial e tangível na organização. É o ‘uso humano de seres humanos’. Os empregados não são meros instrumentos de trabalho ou peças de uma máquina destinados a produzir rápidos lucros. O homem não trabalha unicamente para ganhar o pão e seu salário. O medo de passar provação não serve como incentivo ao trabalho (ANDRADE, 1967, p. 76).

Veja-se que o especialista em relações públicas refuta a concepção de trabalhador como a extensão de uma “máquina”, como uma mera ferramenta no conjunto dos elementos técnicos disponíveis para a realização do trabalho. O trabalhador é considerado um “ser humano” que quer colaborar com o desenvolvimento da empresa. Porém, indica que não é fácil conseguir a colaboração desse homem.

Em apoio à estratégia de conseguir essa “boa vontade” do trabalhador em prol das decisões organizacionais, o enaltecimento à “dignidade humana” é mobilizado no discurso da racionalização propagado pelo IDORT.

Nessa perspectiva, o trabalhador é considerado uma “pessoa” com qualidades e defeitos para o trabalho, com vontades próprias. Trata-se de um indivíduo passível de aperfeiçoar-se e de adaptar-se à organização do trabalho considerada a mais apropriada para o bom funcionamento da empresa. Ou, como mesmo já disse Stanley E. Bryan, professor da Fundação Getúlio Vargas, no final dos anos 1950, em seu artigo “‘Relações

Humanas’ eternamente presentes”, publicado pela revista do IDORT: “‘Relações humanas’ têm um objetivo: é o de entender as pessoas como pessoas. É o de dar aos indivíduos, sejam eles homens ou mulheres, um sentido de importância e utilidade” (BRYAN, 1958, p. 11).

Não por acaso, Candido Teobaldo defende que o trabalhador deseja ter uma “função essencial e tangível na organização” e Bryan explica que é preciso propiciar a esse indivíduo um “sentido de importância e utilidade”. De maneira alinhada ao discurso das “relações humanas”, ambos os autores não conferem ao próprio trabalhador a autoridade de legitimar a atividade de trabalho como útil ou não, como importante ou insignificante. Caberia, desse modo, à gerência e ao empregador avaliar o valor do trabalho realizado. De antemão, desvaloriza-se a essência do trabalho como uma atividade humana “singular”, segundo a concepção de Yves Schwartz (1997).

O ponto de vista desses dois colaboradores da revista do IDORT contempla um tipo peculiar de contradição. Ambos os autores sugerem que o trabalhador somente pode ser considerado uma “pessoa” ou um “ser humano”, na medida em que o seu trabalho for avaliado como útil à lógica organizacional da racionalização.

Dentro dessa linha de pensamento, as relações públicas são apropriadas como um instrumento que pode, primeiro, auxiliar a direção a mostrar ao indivíduo qual é a importância de seu papel de trabalhador no bom funcionamento da organização, haja vista que se supõe que ele não saiba. Em outras palavras, é a importância que a gerência confere ao trabalho que está em jogo e não o significado que os trabalhadores podem ter dele.

Em outro momento, as relações públicas passam a ser consideradas uma eficiente maneira de convencer os trabalhadores de que o significado de seu trabalho atribuído, pela direção da empresa, é o que deve prevalecer, em favor de um clima de cooperação entre ambas as partes. A filosofia de relações públicas, no seu encontro com o ideário das “relações humanas”, anunciaria que o que é bom para a empresa é bom para o trabalhador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação passa por contínuas mudanças na sociedade e ganha distintos usos e significados ao longo do tempo. Alguns deles mais evidentes e enaltecidos, outros menos. Mas todos eles coexistem no delineamento das formas de se pensar a comunicação no nosso presente.

Conceber as atuais manifestações da comunicação na sociedade como um fenômeno constituído essencialmente pelos acontecimentos e pelas vivências contemporâneas parece ser um ponto de vista equivocado. O tempo presente reivindica para si o privilégio de ser motriz das transformações que configuram as relações sociais e as relações de comunicação. As tecnologias da comunicação e seus aparatos conferem à emergência da comunicação uma perspectiva moderna. Entretanto, os contornos que a comunicação assume também fazem parte de um processo acumulativo de experiências e saberes, de relações de força e de lutas de poder já mobilizados em tempos passados.

Agnes Heller (p. 3, 1970), sabiamente, disse um dia: “O tempo é a irreversibilidade dos acontecimentos. *O tempo histórico é a irreversibilidade dos acontecimentos sociais*”. Embora o tempo presente seja transitório, ele sempre deixa uma herança histórica que não se apaga e que se perpetua de modos distintos e com maior ou menor participação nos acontecimentos presentes.

Tendo isso em vista, tentar compreender a comunicação em organizações hoje – seus significados e seus usos –, olhando para o seu passado e conhecendo as condições histórico-sociais e ideológicas que foram fundamentais na sua constituição, nos parece de suma importância para um aprofundamento do debate epistemológico dessa área de conhecimento.

No caso de nosso estudo aqui apresentado, procuramos indicar e analisar um aspecto, dentre vários outros existentes, sobre a historiografia da comunicação organizacional a partir das relações públicas no mundo do trabalho. Mais especificamente, nossas reflexões centraram-se na discussão sobre as orientações disseminadas pela atividade de relações públicas

no contexto das relações de trabalho em organizações e sua inter-relação com a doutrina das “relações humanas”, em determinado período histórico.

Nas décadas de 1950/1960, a expressão “comunicação interna”, assim como seu conceito, ainda não eram consagrados entre os especialistas de comunicação e gestores de pessoal em organizações. Por outro lado, sabe-se que a discussão em torno do uso de comunicação nas relações de trabalho em empresas, sobretudo nas indústrias, já era objeto de interesse da classe dirigente do país e de estudiosos sobre o tema da gestão do trabalho. Notadamente, a concepção de comunicação admitida pela filosofia de relações públicas, alinhada aos princípios da racionalização do trabalho, orientava o debate.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Rubens José de Castro. **Curso de relações públicas**. IDORT, [196-?], 57f. Apostila.
- ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas [nível II]**. IDORT, 1967, 213 f. Apostila.
- ANTONACCI, M. Antonieta M. (1993). **A vitória da razão(?)**: o IDORT e a Sociedade Paulista. São Paulo: Marco Zero.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- BOLTANSKI, Luc. America, America...le plan Marshall et l'importation du management. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n. 38, p. 19-41, maio 1981.
- BOLTANSKI, Luc. **Les cadres**. La formation d'un groupe social. Paris: Les Éditions de Minuit, 1982.
- BOMFIM, Aníbal. Relações humanas e produtividade. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 23, n. 265, p. 34-38, jan. 1954.
- BOUFFARTIGUE, Paul. Cadres. In: BEVORT, Antoine; JOBERT, Annette; LALLEMENT, Michel; MIAS, Arnaud (Dir.). **Dictionnaire du travail**. Paris: PUF, 2012. p. 61-66.

BRYAN, Stanley E. “Relações Humanas” eternamente presentes. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 27, n. 313/314, p. 11-12, jan./fev. 1958.

DESMAREZ, Pierre. **La sociologie industrielle aux États-Unis**. Paris: Armand Colin, 1986.

FERREIRA, Tolstoi de Paula. Não basta ver no empregado apenas um ser profissional. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 26, n. 305/306, p. 138-139, mai./jun. 1957a.

FERREIRA, Tolstoi de Paula. As relações humanas nos cursos de organização e administração do IDORT. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 26, n. 303/304, p. 94, mar./abr. 1957b.

GIL, Orlando. **Curso de relações humanas no trabalho**. São Paulo: IDORT, [196-?], 139 f. Apostila.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a história**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1970.

MENDES, Murillo. Programas de relações públicas para a indústria. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 22, n. 264, p. 316-317, dez. 1953.

PILLON, Thierry; VATIN, François. (2007). **Traité de Sociologie du Travail**. Toulouse: Octares.

REBECHI, Claudia Nociolini. (2014). Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960). 2014, 351 f. **Tese** [Doutorado em Comunicação]. Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

SCHWARTZ, Yves. Travail et ergologie. In: \_\_\_\_\_ (Dir.). **Reconnaissances du travail**. Pour une approche ergologique. Paris: PUF, 1997. p. 1-37.

WEINSTEIN, Barbara. (2000). **(Re)formação da classe trabalhadora no Brasil, 1920-1964**. São Paulo: Editora Cortez.

# LA COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES Y LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA ERA DIGITAL

REBECA ILLIANA ARÉVALO MARTÍNEZ<sup>1</sup>

## RESUMÉN

Las organizaciones e instituciones requieren más que nunca integrarse a la era de la comunicación digital y para ello han incursionado en nuevos medios y nuevas herramientas tecnológicas para dar a conocer sus mensajes, para relacionarse con sus grupos de interés y para generar vínculos de alto valor para ellas. Sin embargo, las virtudes de la tecnología no siempre son aprovechadas en su totalidad o bien, no siempre son la mejor vía para el logro de los objetivos de la estrategia de comunicación integral para las organizaciones o de relaciones públicas. El capítulo presenta una revisión de conceptos básicos, el análisis de algunos casos y la configuración de algunas tendencias de la comunicación integral para las organizaciones y de relaciones públicas a la luz del uso de la comunicación

---

<sup>1</sup> Rebeca Illiana Arévalo Martínez es Doctora en Comunicación Aplicada y Maestra en Comunicaciones Corporativas por la Universidad Anáhuac. Licenciada en Comunicación por el Tecnológico de Monterrey. Se desempeña como profesora investigadora de la Facultad de Comunicación, en el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Universidad Anáhuac México. Pertenecer al Nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en México. E-mails: rebecca.arevalo@anahuac.mx y rarevalom@hotmail.com

digital. La reflexión sobre la importancia de cada uno de los factores que posibilitan la comunicación digital integral para las organizaciones es el centro de la aportación de este texto.

**Palabras-clave:** Comunicación digital, relaciones públicas, tendencias, comunicación integral, Internet.

## ABSTRACT

Organizations and institutions increasingly require integration into the age of digital communication and to that end have ventured into new media and new technological tools to disseminate their messages, relate to their interest groups, and generate high value bonds for them. However, the virtues of technology are not always fully exploited or are not always the best way to achieve the objectives of the strategy of integral communication for organizations or public relations. The chapter presents a review of the basic concepts, analysis of some cases and the configuration of some trends of integrated communication for organizations and public relations, taking into account the use of digital communication. The reflection on the importance of each of the factors that allow the integrated digital communication for the organizations is the center of the contribution of this text.

**Key-words:** Digital communication, public relations, trends, integral communication, Internet.

## RESUMO

As organizações e as instituições exigem mais do que nunca uma integração na era da comunicação digital e para esse fim se aventuraram em novos meios e novas ferramentas tecnológicas para divulgar suas mensagens, para se relacionarem com seus grupos de interesses e para gerar vínculos de alto valor para elas. No entanto, as virtudes da tecnologia nem sempre são totalmente explorados ou nem sempre são a melhor

maneira de alcançar os objetivos da estratégia de comunicação integral para organizações ou relações públicas. O capítulo apresenta uma revisão dos conceitos básicos, análise de alguns casos e a configuração de algumas tendências de comunicação integrada para as organizações e relações públicas, tendo em conta o uso da comunicação digital. A reflexão sobre a importância de cada um dos fatores que permitem a comunicação digital integrada para as organizações é o centro da contribuição deste texto.

**Palavras-chave:** Comunicação digital, relações públicas, tendências, comunicação integrada, Internet.

## CONCEPTOS BÁSICOS DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES Y LAS RELACIONES PÚBLICAS

La comunicación que establecen las organizaciones e instituciones con sus grupos de interés o *stakeholders* ha tenido distintos enfoques a lo largo de su desarrollo, denominándose comunicación organizacional, corporativa, integrada, entre otras acepciones. Para fines de este capítulo se considerará el concepto de comunicación integral para las organizaciones, entendida como:

proceso social que consiste en la producción, procesamiento e intercambio de información, que internamente y desde un sistema económico, político, cultural o social se da a la tarea de hacer fluir y acelerar mensajes e interacciones entre todos sus grupos de interés, en tres distintas dimensiones que, relacionadas entre sí, responden a: 1) al objetivo de rescatar la contribución participativa y efectiva de todas las personas (públicos internos y externos) que integran a la organización con el fin de lograr la humanización de la organización o institución y que ésta sea productiva, sustentable y socialmente responsable (comunicación interna u organizacional; 2) generar, construir y reconstruir la imagen y reputación de la organización, mismas que le otorgan legitimidad para



mantenerse y reproducirse en sociedad (comunicación corporativa y relaciones públicas), además de realizar las tareas de contención de daños en situaciones de crisis, y 3) la necesidad y función que tiene toda organización o sistema respecto a colocar los servicios o productos que la misma organización ofrece y produce para a sociedad (comunicación mercadológica). (Arévalo & Rebeil, 2017, p. 20-21).

La importancia de la comunicación en las organizaciones radica en su posibilidad de hacer fluir y acelerar los mensajes e interacciones, pues si bien es cierto que de cualquier forma existirían dentro de la organización sin que hubiera un profesional de la comunicación que los gestionara, la aportación de esta función radica en su habilidad para identificar tanto los flujos más efectivos para el logro de los objetivos de la organización, como las relaciones más importantes para la integración de los distintos grupos de interés en beneficio de la organización y del bien común. La aportación de la comunicación integral en la presencia y permanencia de las organizaciones dentro del mercado o como actores de la sociedad civil o como integrantes fundamentales del Estado en el caso de las instituciones, es otra de las contribuciones fundamentales de la comunicación.

Aspectos como la importancia de la cultura organizacional (Lucas Marín, 1997) y cómo la comunicación influye en la productividad (Rebeil Corella & Ruiz, 1998), ya se habían establecido desde hace varias décadas. No obstante, su relevancia sigue siendo fundamental para concebir la función y aporte de la comunicación en las organizaciones, como diría Linda Putnam (1998) es la que permite que la organización se cree y se reproduzca.

En el caso de las relaciones públicas, su ejercicio profesional antecede en varios países a la comunicación integral para las organizaciones, es decir, las organizaciones, sobre todo privadas, tenían clara la necesidad de lograr la buena voluntad de sus distintos públicos y para ello establecían acciones claras de persuasión y atención de necesidades a través de las relaciones públicas. En el caso de México, también surge primero

el ejercicio profesional de las relaciones públicas (1949) y se establecen también las primeras agencias especializadas en ofrecer este tipo de servicios (Bonilla Carlos, 2013).

Sin embargo, fue hasta la década de 1970 que estas agencias ofertaron otro tipo de servicios como algunos estudios de clima organizacional o intervenciones sobre comportamiento organizacional o liderazgo. Es decir que la comunicación integral para las organizaciones y las relaciones públicas se convirtieron en una función muy importante para el logro de las metas organizacionales con la necesidad de tener una visión estratégica de amplio alcance, con tácticas alineadas al incremento de los capitales de la organización con base en vinculación con todos sus grupos de interés. Por ello, hoy más que nunca, es necesario que la comunicación organizacional sea abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada de tal forma que los mensajes le lleguen al público en forma oportuna, formal e informal (Nosnik, 2010) con el mayor beneficio posible para todos.

Finalmente, es importante resaltar que no debe olvidarse que cada “tipo de organización requiere de estrategias diferenciadas de comunicación, aunque los principios rectores de la disciplina de la Comunicación Organizacional, sean los mismos para cualquier tipo de organización.” (Rebeil, 2006, p. 55). Así, aunque los mecanismos para diagnosticar, planear, desarrollar estrategias, implementar tácticas y evaluar sus resultados pudieran ser las mismas, cada tipo de organización o institución, privadas, públicas o del tercer sector, requiere de una comunicación integral a la medida y con un rumbo claro en apego a la filosofía y metas de la misma.

## **LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES PÚBLICAS PARA LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DIGITAL**

A partir del año 2000 con la integración de la tecnología en casi todos los ámbitos de las organizaciones e instituciones, también la comunicación integral tuvo que hacer uso de ella y potenciar así su impacto. La relevancia entonces de la tecnología para el flujo de la comunicación y

para el desarrollo de la comunicación interna, externa y mercadológica fue fundamental. Es cierto que en un principio las organizaciones sólo sabían que querían hacer uso de la tecnología para su comunicación, no sabían a ciencia cierta los resultados que esperaban de dicha integración al mundo digital, sólo sabían que querían estar presentes. Por su parte, los profesionales de la comunicación para las organizaciones no tenían tampoco el conocimiento de cómo aprovechar al máximo la tecnología a favor del logro de sus resultados, pues las redes sociales digitales como Facebook, por ejemplo, tienen sus propios signos, lenguaje, discurso, técnicas, medios de comunicación simbólicos e interacciones sociales propias (Ferreira, 2016), todo lo cual en ese momento era totalmente nuevo.

Sin embargo, la necesidad de “estar en Internet” y más adelante “tener presencia en redes sociales” era un requerimiento de algunos directivos de organizaciones e instituciones, sin tener claro el beneficio que eso tendría para la organización y también sin identificar el presupuesto que eso requería para hacerlo de manera profesional. Así, en algunos casos, la incursión con sitios web poco atractivos, con información muy extensa o poco actualizada, sin posibilidad de interacción dieron como resultado poco impacto en los grupos de interés de las organizaciones o instituciones y dejaron en cambio una cierta mala imagen a este tipo de medios de comunicación externa.

En el caso de las redes sociales, sucedió algo similar, pues si bien es cierto su administración parecía ser más sencilla y tener beneficios más tangibles, de igual forma no era claro en todos los casos que serían medios de comunicación que también requerían de una estrategia, de inversión y sobretodo de seguimiento para poder tener los resultados esperados. La importancia de la gestión de la comunicación es innegable, ésta comprende:

el compromiso con el uso y conocimiento asociado a las herramientas TICs utilizadas para la comunicación efectiva en ambiente digital por parte de los comunicadores, sin ellas, las expectativas seguirán siendo excesivas respecto de los

resultados obtenidos por los mensajes emitidos por ellos. (Morales & González, 2008, p. 179)

Así, con el paso del tiempo la profesionalización de los especialistas en comunicación digital fue dando lugar a mejores estrategias y trajes a la medida para cada tipo de organización o institución. En el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México hemos propuesto la siguiente definición para la comunicación digital integral para las organizaciones, al considerarla como un:

proceso social que integra a la tecnología para hacer fluir y acelerar mensajes e interacciones entre la organización o institución y sus grupos de interés a partir de la producción, procesamiento e intercambio de información. La finalidad es rescatar la contribución participativa y efectiva de todos sus públicos (internos y externos) para hacer a la organización o institución más productiva, sustentable y socialmente responsable; generar, construir y reconstruir la imagen y reputación de la organización o institución; y comunicar de manera efectiva las características y beneficios de los servicios o productos que la misma organización o institución ofrece a la sociedad. (Arévalo & Rebeil, 2017, p. 23).

Algunas organizaciones privadas han incorporado estrategias de comunicación digital integral con las cuales han logrado no sólo presencia sino vinculación con sus grupos de interés. En el caso de Grupo Modelo, empresa “líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México y... líder a nivel global. Actualmente tiene 16 marcas... Exporta ocho marcas y tiene presencia en más de 180 países.” (Grupo Modelo, 2016, p. 2). Su comunicación digital puede considerarse exitosa, pues ha logrado aprovecharla para fortalecer sus vínculos con sus grupos de interés, y en

principio tiene un fuerte impulso hacia el uso de estos medios para su comunicación mercadológica:

Por fin se va a consolidar el tema de los influencers, algo por lo que no se había apostado de manera contundente. El mundo digital es ya una realidad, es momento de elevar y desarrollar la parte de los influencers no sólo en el mercado del alcohol, sino para todas las marcas. Los medios están cambiando y la televisión ya no es suficiente. (Jiménez, 2016, párr. 11).

Su estrategia de *influencers* ya está vigente en redes sociales y en su presencia en medios (Fundación Grupo Modelo, 2107b) (Fundación Grupo Modelo, 2017c). Sin embargo, también han aprovechado su comunicación digital para sus proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, en los cuales han logrado “411,139 horas de trabajo voluntario con más de 76,120 participaciones voluntarias beneficiando a más de 20,362,000 personas” (Fundación Grupo Modelo, 2017, párr. 1). Esto ha sido a través de mensajes clave en Internet y redes sociales digitales, eventos y acciones de relaciones públicas, entre otras. Finalmente, la elaboración de su Informe de Sustentabilidad anualmente les ha permitido fortalecer su comunicación con todos sus grupos de interés:

Grupo Modelo reunió diferentes stakeholders del ámbito social, económico y gubernamental del país para presentar su Informe de Sustentabilidad 2015. ‘Ha sido una tarea de mucho esfuerzo, pero sabemos que estamos siendo exitosos cuando vemos los logros condensados en este reporte y la participación que tenemos con nuestras audiencias en la formación de Ciudadanos Globales comprometidos con su entorno’ (Corresponsables, 2016, párr. 1).

En el caso de una institución pública, el Gobierno de la Ciudad de México también ha desarrollado una estrategia de comunicación digital

la cual desde su página de Internet presenta boletines y avisos, mensajes de comunicación social, su acceso a redes sociales y las actividades de la Ciudad (Gobierno de la Ciudad de México, 2016). Adicionalmente cuenta con cuentas en redes sociales digitales para cada una de sus 20 secretarías y áreas de servicio, como son Medio Ambiente, Trabajo, Salud, Educación, etc. (Gobierno de la Ciudad de México, 2016b). La comunicación digital de esta institución pública cuenta con una normatividad establecida a través del documento denominado *Lineamientos editoriales para contenidos de sitios web del gobierno de CDMX* (Gobierno de la Ciudad de México, s.f.) en el cual se señalan distintos aspectos que homologan la forma de comunicarse con los ciudadanos.

Por otra parte, en términos de regulación, se cuenta con la *Ley de Gobierno Electrónico del Distrito Federal* (Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 2015) en la cual se establecen los parámetros legales para el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) con el fin de garantizar el acceso a la información actualizada y enfocada a las necesidades de la ciudadanía, por medio del principio de accesibilidad (facilitar la información a los ciudadanos), principio de adecuación tecnológica (promover el uso estandarizado de las TIC), principio de privacidad (respeto a la información personal de los ciudadanos) y el principio de responsabilidad (validez de la información por medio de firmas digitales).

En el caso de las organizaciones del tercer sector, la comunicación digital también se ha visto como una ventana de oportunidad que favorece el acercamiento hacia los distintos grupos de interés y la posibilidad de mantener el contacto con cada uno de ellos y con ello lograr sus objetivos. Se conocen casos de éxito de ONG que han utilizado videos que se hacen virales en Internet para fortalecer su *branding*, utilizando personas que tienen fama y que pueden apoyar sus causas y con bajo costo poder realizar estrategias de comunicación donde “la utilización de contenidos audiovisuales basados en estrategias de tipo viral promueven

una interacción con el usuario, provocando un efecto multiplicador en la difusión del mensaje que éstas desean transmitir” (Velasco, 2011, p. 92).

Un caso de éxito es la estrategia digital de una empresa del tercer sector es la que se realiza para el evento *Challenge interempresas*, en el cual se desarrolló su propia landing page con toda la información del mismo, un grupo abierto en Facebook y se generó el *hashtag* #Challengeinterempresas para Twitter (García, 2016), lo que la llevó a ganar en 2015 el premio a la Mejor Campaña de *fundraising* por su campaña *Challenge Interempresa contra el Hambre 2015* donde logró más de 260,000 días de nutrición entre cinco ciudades de España (Acción contra el hambre, 2017). Sin embargo, un área de oportunidad que se observó sería que es necesario que mantengan actualizado su grupo abierto en Facebook, el cual presenta al ser consultado en abril de 2017, el último mensaje con fecha el 28 de noviembre de 2016 (Acción contra el hambre, 2016b); además de que la liga a la cuenta de Twitter que aparece en el sitio oficial de Acción contra el hambre, está desactualizada y te lleva a una cuenta inactiva (Acción contra el hambre, 2017) que a su vez te dirige a la cuenta real en la cual sí aparece información actualizada.

## RETOS DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DIGITAL

Las mismas oportunidades que brinda la tecnología para la comunicación de organizaciones e instituciones se traducen en importantes retos y desafíos a veces si se quiere tener éxito en las estrategias de comunicación digital. En primer lugar, los mensajes deben ser adaptados a cada una de las plataformas tecnológicas que se tienen como parte de las tácticas a realizar; es decir, no pueden sólo sintetizarse mensajes para tener cabida en Internet o redes sociales, sino que se trata de nuevas narrativas especiales para cada medio digital. Bien se dice que “los cambios de comportamiento de los usuarios, han colaborado en la aparición de gestiones y relaciones más sociales, más colaborativas, más comunitarias y más comprometidas por parte de las empresas e instituciones.” (Nicolás, 2012, p. 14).

En segundo lugar, se debe considerar siempre transmitir información y generar diálogos de valor para los usuarios o públicos en el ámbito digital, ya que debido a la saturación de mensajes e información que éstos reciben, su atención y posibilidad de diálogo es reducida y se limitará a aquellos mensajes que realmente puedan serles de valor. La misma saturación lleva a considerar en tercer lugar que existe una falta de atención por parte de los receptores. La idea de que “las personas se están apropiando constantemente de los significados, los renegocian y los incorporan en el ciclo de la identidad para tratar de estructurarla e integrarla en cada una de las comunidades de significación y pertenencia en las que participan.” (Hidalgo, 2016, p. 179), hace necesario que siempre en la comunicación digital de las organizaciones e instituciones se tengan palabras clave con las cuales el receptor pueda identificar que el tema es de su interés y desee involucrarse y participar. Es importante por ello, tener en cuenta que el mensaje debe finalizar con las acciones o comportamientos concretos con los que se espera recibir respuesta por parte de éstos, pues esto será fundamental para el logro de los resultados esperados.

En cuarto lugar, otro reto importante en la comunicación digital es la necesidad de personalizar los mensajes, pues aunque Internet y las redes sociales digitales tienen un alcance global y una oportunidad infinita de receptores, si el grupo de interés al cual va dirigido el mensaje de la organización o institución no se siente atendido de manera particular, individual, personal, es difícil que genere vínculos sólidos con ésta. Es decir, podrán consultar información, realizar algún tipo de acción en el ámbito digital, pero sólo estarán mostrando interés y participación comprometida (colaboración) si visualizan que son importantes para la organización y que ésta no sólo hace presencia sino que logra el impacto en ellos generando proximidad (personalización y cercanía) (Arévalo & Rebeil, 2017). Cabe señalar que no se considera adecuado hacer uso de la información personal sin respetar los derechos de los consumidores, dada la falta de un marco regulatorio estable a nivel global (Feijoó & Gómez, 2013), sino de simplemente tener la posibilidad de enviar mensajes a grupos



de interés específicos (micro-segmentados) a través de distintos canales y de manera simultánea con diversos lenguajes (Herrera y Arévalo, 2014).

Finalmente en quinto lugar se coloca el reto de la inmediatez de los medios digitales, lo cual implica la necesidad de un seguimiento puntual a toda la información que se recibe, para hacer de éstos una verdadera comunicación bidireccional y la posibilidad de construir redes de colaboración más duradera. En ese sentido, uno de los retos más importantes es atender todos los mensajes que se reciban, sin importar su jerarquía en cuanto a grupo de interés o temática, brindando siempre información concisa y clara, aún cuando ésta signifique simplemente que se atenderá de manera personal dicha inquietud o solicitud. El dejar mensajes sin respuesta o dar la posibilidad de que sean los mismos usuarios quienes respondan y den forma al diálogo que se forme en las cuentas oficiales de organizaciones e instituciones dentro de las redes sociales digitales, es dejar de tener la estrategia de comunicación digital en orden. Esto no quiere decir que no deban respetarse los derechos de todos los usuarios o grupos de interés en términos de libertad de expresión u opinión, sino simplemente que mantenerse en silencio respecto a un cuestionamiento o comentario deja espacio a que otros lo ocupen y posiblemente no lo hagan con la veracidad que tendría la comunicación de primera mano desde la organización o institución. En realidad, dentro de las redes sociales digitales no debe perderse de vista que es muy importante que la estrategia de comunicación con sus grupos de interés sea de doble vía y con ello logren no sólo tener interacción sino influir en ellos continuamente (Arévalo, 2014).

## **LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES**

Tal y como se ha señalado, es fundamental que exista una sólida y fundamentada estrategia de comunicación para mantener presencia y lograr los objetivos de la comunicación en medios digitales. Derivado de lo anterior, en el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada

(CICA) de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac se desarrolló el *Modelo de gestión de la comunicación digital integral para las organizaciones (CDIO)* el cual se presenta en la Figura 1.

**Figura 1. Modelo de gestión de la comunicación digital integral para las organizaciones (CDIO)**



**Fuente:** Arévalo & Rebeil, 2017, p. 48.

Como puede verse, este modelo consta de seis elementos o factores que posibilitan que sea efectiva la comunicación digital integral para las organizaciones. En principio es necesario que la organización o institución tenga presencia, es decir que cuente con una página web y perfiles en las redes sociales que sean afines a su estrategia de comunicación y las necesidades de sus grupos de interés. Adicionalmente se requiere que la comunicación en estos medios digitales tenga impacto, es decir, que

logre los resultados esperados en términos de sus propios objetivos con cada uno de sus grupos de interés.

También se propone que deba considerar como parte fundamental la proximidad, es decir, la personalización de la comunicación que ya se ha mencionado, así como la colaboración, entendida como la capacidad de construir comunidades de comunicación en torno a un tema en común con beneficios para todos los involucrados. En el mismo sentido, es necesario mantener siempre una comunicación ética y enfocada hacia la responsabilidad social para contribuir con la mejora de los entornos ecológicos, económicos, sociales y ambientales en los que se desenvuelve la organización o institución (Arévalo & Rebeil, 2017).

Finalmente, las posibilidades que brinda la comunicación digital integral para las organizaciones son ilimitadas y en ese mismo sentido, sus resultados pueden beneficiar al logro de los resultados de la organización en términos de visibilidad, accesibilidad, presencia en la mente de sus principales grupos de interés, etc. No obstante, lo que aquí se propone es que justamente todas estas y otras ventajas de la comunicación digital se aprovechen para lograr una vinculación más sólida con todos sus grupos de interés, privilegiando no sólo sus propios objetivos sino impulsando el bien común desde la ética y la responsabilidad social organizacional. En suma, la aportación que puede tener ahora la comunicación para las organizaciones aprovechando la tecnología es mucho más amplia, con beneficios que pueden ser exponencialmente mayores. Así, es responsabilidad del profesional de la comunicación y de su capacidad de liderazgo y visión de amplio alcance el establecer las metas claras y precisas que lo lleven a su trascendencia.

## REFERENCIAS

Acción contra el hambre (2016, junio 20). *Challenge Interempresa: mejor campaña de fundraising 2015*. Recuperado de <https://www.accioncontraelhambre.org/es/challenge-interempresa-mejor-campana-de-fundraising-2015>

Acción contra el hambre (2016b). Grupo abierto de Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/groups/ChallengeContraElHambre/?ref=bookmarks>

Acción contra el hambre (2017). Cuenta de Twitter. Recuperado de <https://twitter.com/Acontraelhambre>

Arévalo, R. (2014). La construcción de imagen y reputación de las organizaciones vía Twitter. En *Correspondencias & Análisis*. 4. 109-120. Recuperado de [http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v4/rp/2\\_construccion\\_imagen.pdf](http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v4/rp/2_construccion_imagen.pdf)

Arévalo, R. & Rebeil, M. (2017). Presencia, interacción y responsabilidad social organizacional en las redes sociales digitales de organizaciones privadas en Iberoamérica. En R. Arévalo & M. Rebeil (Coords). *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. México: Universidad Anáhuac, Editorial Tirant Lo Blanch. p. 17-51.

Bonilla, C. (2013). Evolución de las Relaciones Públicas en los 25 años. En *Razón y Palabra*. 83. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/M83/06\\_Bonilla\\_M83.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/M83/06_Bonilla_M83.pdf)

Asamblea Legislativa del Distrito Federal (2015, octubre 7). *Ley de Gobierno Electrónico del Distrito Federal*. Recuperado de <http://www.aldf.gob.mx/archivo-75dbcac642d4b42d9f6814bdd5f369a4.pdf>

Corresponsables (2016, agosto 31). Grupo Modelo reúne a sus stakeholders para presentar su Informe 2015. Recuperado de <http://mexico.corresponsables.com/actualidad/grupo-modelo-reune-sus-stakeholders-para-presentar-su-informe-2015>

Feijoó, C. & Gómez, J. (2013). Hacia una economía de la información personal. En J. M. Aguado, C. Feijoó & I. Martínez (Coords.). *La comunicación móvil: Hacia un nuevo ecosistema digital*. Barcelona: Gedisa. p. 305-321.

Ferreira, J. (2016). La construcción de casos sobre mediatización y circulación como objetos de investigación: de las lógicas de las analogías para estudiar la explosión de los desfases. En E. Vizer & C. Vidales (Coords.). *Comunicación, campo(s), teorías y problemas: Una perspectiva internacional*. Salamanca: Comunicación Social. p. 155- 174.

Fundación Grupo Modelo (2017). *Metas y logros*. Recuperado de <https://fundaciongrupomodelo.com.mx/metas-y-logros/>

Fundación Grupo Modelo (2017b). Perfil de Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/FundacionGrupoModelo>

Fundación Grupo Modelo (2017c). Cuenta de Twitter. Recuperado de <https://twitter.com/VoluntModelo>

García, M. (2016, julio 22). 5 ejemplo de campañas de fundraising de éxito. En *Semántica Social*. Recuperado de <http://www.semanticasocial.es/2016/07/22/ejemplos-campanas-fundraising-exito/>

Gobierno de la Ciudad de México (s.f.). *Lineamientos editoriales para contenidos de sitios web del gobierno de CDMX*. Recuperado de <http://www.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Lineamientos%2oeditoriales%2o para%2o contenido%2ode%2ositios%2oweb%2odel%2oGobierno%2ode%2ola%2o CDMX%2ov.1.1.pdf>

Gobierno de la Ciudad de México (2016). *Comunicación*. Recuperado de <http://www.cdmx.gob.mx/comunicacion>

Gobierno de la Ciudad de México (2016b). *Redes sociales*. Recuperado de <http://www.cdmx.gob.mx/comunicacion/redes-sociales>

Grupo Modelo (2016, septiembre 27). *Grupo Modelo sube como la espuma en reputación corporativa*. Recuperado de [https://www.gmodelo.mx/repository/boletines/esp\\_1485547467991.pdf](https://www.gmodelo.mx/repository/boletines/esp_1485547467991.pdf)

Herrera, M. & Arévalo, R. (2014). Key leadership challenges and factors in public relations and communications in Mexico. En B. Berger & J. Meng (Eds.). *Public Relations Leaders as Sensemakers. A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management*. New York: Routledge. pp. 262-277.

Hidalgo, J. (2016). La comprensión del hombre como una extensión de los medios. En J.O. Islas, F. I. Gutiérrez & L. Strate (Coords.). *La comprensión de los medios en la era digital. Un nuevo análisis de la obra de Marshall McLuhan*. México: Alfaomega. p. 169-194.

Jiménez, A. (2016, enero 22). La cerveza, un producto que debe unir a la gente: Grupo Modelo (Entrevista Exclusiva). En *Revista Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/la-cerveza-producto-debe-unir-a-la-gente-grupo-modelo-entrevista-exclusiva/>

Lucas Marín, A. (2016). *Los programas de comunicación organizacional en España*. Barcelona: Bosch Casa Editorial

Morales, R. & González, V. (2008). *Comunicación en las Organizaciones y TICs: Um Estudio de Caso*. En Actas 2do Encuentro de Informática y Gestión. 488, 160-180. Recuperado de <http://ceur-ws.org/Vol-488/paper9.pdf>

Nicolás, M. (2012). Consideraciones sobre comunicación publicitaria y redes sociales: usuarios, características, estrategias y planificación. En M.A. Nicolás & M.M. Grandío (Coords.). *Estrategias de comunicación en redes sociales. Usuarios, aplicaciones y contenidos*. Barcelona: Gedisa. p. 13-30.

Nosnik, Abraham. (2010). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México D.F. Trillas.

Putnam, Linda L. (1998). "Metaphors of communication and organization" en J.S. Trent Ed. *Communication: views from the helm for the 21st century*. (pp. 145-152). Boston: Allyn & Bacon.

Rebeil, M. (2006). La comunicación en las organizaciones privadas y públicas. *Organicom*. 3(4), 40-57. Recuperado de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/54/188>

Rebeil Corella, María Antonieta, & Sandoval Ruiz, Celia (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Plaza y Valdés.

Velasco, L. (2011). Estrategias de comunicación online en las ONG: El impacto del vídeo viral. En *Cuadernos de Gestión de Información*. p. 83-93. Recuperado de <http://revistas.um.es/gesinfo/article/download/207561/166211>



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

ESNEL JOSÉ FAGUNDES<sup>1</sup>  
SÍLVIO ROGÉRIO ROCHA DE CASTRO<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O artigo analisa as apropriações da economia criativa pelos profissionais de relações públicas a partir do diagnóstico realizado durante o carnaval de 2015 na cidade de São Luís, Maranhão. Parte-se da perspectiva metodológica dos estudos da economia criativa, da comunicação governamental e das relações públicas. Como ferramenta metodológica, lança-se mão de roteiro de entrevista semiestruturada, aplicada na Ilha de São Luís, no Maranhão. Sobre economia criativa, são abordados referenciais bibliográficos e propostas documentais. Espera-se que esta pesquisa possa estimular a análise das experiências empíricas da economia criativa nos espaços populares, área ainda pouco estudada no Brasil, a partir dos desafios lançados por novos modelos econômicos.

---

<sup>1</sup> Relações Públicas, Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, professor do Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Maranhão. E-mail: esnel FAGUNDES@uol.com.br.

<sup>2</sup> Jornalista, Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, professor do Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Maranhão. E-mail: silvioroger@uol.com.br.



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

## ABSTRACT

The article analyzes the appropriations of the creative economy by public relations professionals based on the diagnosis made during the Carnival of 2015 in the city of São Luís, Maranhão. It starts from the methodological perspective of studies of the creative economy, government communication and public relations. As a methodological tool, a semi-structured interview script is used, applied in the Island of São Luís, Maranhão. About creative economics, bibliographical references and documentary proposals are approached. It is hoped that this research can stimulate the analysis of the empirical experiences of the creative economy in the popular spaces, an area still little studied in Brazil, from the challenges launched by new economic models.

**Key words:** Government communication, creative economy, public relations.

## RESUMEN

El artículo analiza las apropiaciones de la economía creativa por los profesionales de relaciones públicas a partir del diagnóstico realizado durante el carnaval de 2015 en la ciudad de São Luís, Maranhão. Se parte de la perspectiva metodológica de los estudios de la economía creativa, de la comunicación gubernamental y de las relaciones públicas. Como herramienta metodológica, se lanza mano de guión de entrevista semiestructurada, aplicada en la Isla de São Luís, en Maranhão. Sobre la economía creativa, se abordan referencias bibliográficas y propuestas documentales. Se espera que esta investigación pueda estimular el análisis de las experiencias empíricas de la economía creativa en los espacios populares,

área aún poco estudiada en Brasil, a partir de los desafíos lanzados por nuevos modelos económicos.

**Palabras-clave:** Comunicación gubernamental, economía creativa, relaciones públicas.

## INTRODUÇÃO

A economia criativa representa uma cadeia produtiva que deve ser analisada considerando o quantitativo de trabalhadores envolvidos e os impactos que gera na economia global do Estado. Tal processo envolve a geração de empregos e consequente sustento de um grande número de famílias, além da circulação da moeda entre o setor formal e o setor informal. Parte da inventividade, da inteligência, da criatividade, virtude humana singular, tão presente em novos significados, consolidando o novo cenário da economia criativa. Esses são aspectos positivos que justificam a necessidade de um olhar atento aos indicadores na Ilha de São Luís do Maranhão.

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

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

Após a realização deste diagnóstico, muitos são os dados capazes de identificar, classificar e perceber como a economia criativa influencia a população e o seu modo de viver na Ilha de São Luís do Maranhão. Essas questões ganham cada vez mais relevância ao se analisar o cenário mundial, a partir da década de setenta, na qual eventos como convulsões econômicas, desemprego em massa, crises mundiais, fusões organizacionais, avanços tecnológicos e tantas outras ocorrências fizeram com que a sociedade globalizada tomasse um choque e se perguntasse: onde estamos e para onde vamos?

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

Em concordância com Tolila (2007, p. 25), a reflexão econômica só se preocupou muito tardiamente com o setor cultural, o que explica a confusão de alguns debates. Enquanto afirma que essa situação produz uma grande frustração, hesitação e amargura em todos que desejam trabalhar no sentido de um fortalecimento do desenvolvimento cultural, sejam eles tomadores de decisões, atores do setor cultural (artistas, profissionais diversos) ou simples cidadãos.

Macedo e Castilho (2015, p. 112) apontam que a economia criativa permite a integração dos poderes presentes sob a égide social: poder público, poder privado e terceiro setor. Para eles, o senso de parceria e aliança estratégica para o desenvolvimento de projetos inovadores é altamente necessária, seja no processo técnico de implantação de uma proposta, como na conscientização e compreensão do indivíduo da relevância da mudança paradigmática de comportamento, tornando-se mais sustentável e identificado com a prática de boa conduta social.

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

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

Vale ressaltar que na Ilha de São Luís do Maranhão, esse clima é acentuado, uma vez que a produção da cultura local é diversificada e rica, principalmente nos aspectos criativos e socioeconômicos. Desta forma, levantar dados e informações sobre a economia criativa compreendeu uma pesquisa cujos resultados proporcionarão um fator de interação social entre o grande mercado e a culturalização dos negócios, tornando-se uma grande estratégia de desenvolvimento para o século XXI.

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

## ECONOMIA CRIATIVA

Entende-se como economia criativa uma forma de identificar modelos de negócios advindos de atividades, produtos ou serviços desenvolvidos a partir dos conhecimentos calcados na criatividade ou no capital intelectual dos indivíduos com o objetivo de geração de trabalho e renda. O valor econômico tem sua base em conhecimentos tangíveis ou intangíveis, com deferência para a criatividade.

Embora a maior parte das atividades estejam ligadas a setores e ocupações como cultura, moda, design, música e artesanato, o setor da tecnologia e inovação, faz parte também do universo da economia criativa o desenvolvimento de softwares, jogos eletrônicos, atividades de televisão, rádio, cinema e fotografia. A economia criativa seria, então, uma abordagem holística, multidisciplinar, incitando a interface entre a economia, a cultura e a tecnologia, centrada na predominância de produtos e serviços com conteúdo criativo, valor cultural e objetivos de mercado, resultante de uma mudança gradativa de paradigmas.

A despeito da singularidade de cada uma dessas atividades, afirmava-se que todas comungavam de 'criatividade', termo que era definido como sendo originado a partir da habilidade e talento individuais cujos produtos apresentavam potencial para geração de empregos e riquezas por meio da exploração de propriedade intelectual, outro aspecto que definia essas atividades (MARCHI, 2014, p. 198).

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

Esta economia cultural também é uma política econômica. A cultura cria riqueza. Definidas de forma ampla, as indústrias culturais geram 13 bilhões de dólares por ano. A cultura gera empregos. Cerca de 336 mil australianos são empregados em indústrias relacionadas com cultura. A cultura agrega valor, ela dá uma contribuição à inovação, ao marketing e ao design. É um crachá da nossa indústria. O nível da nossa criatividade determina substancialmente nossa habilidade de adaptação aos novos imperativos econômicos. É uma exportação cheia de valor por si e uma complementação essencial à exportação de outras commodities. Ela atrai turista e estudantes. É essencial para nosso sucesso econômico (KEATING, 2004, p. 187).

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

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

## **COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL**

Concebe-se como comunicação governamental aquela praticada pelo governo que tem como objetivo prestar contas de suas atividades à população. Monteiro (2007, p. 38) a percebe como a comunicação “pra-

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

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

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

O relacionamento governo/sociedade deve buscar sempre estabelecer canais de comunicação que produzam constantes informações atendendo aos anseios dessa sociedade. A transparência e o retorno dos

investimentos de ambas as partes deve ser ponto crucial para o desenvolvimento da sociedade moderna. É neste contexto que as relações públicas possibilitarão ao governo do Maranhão elaborar políticas de comunicação governamental por meio de suas estratégias.

## A PESQUISA

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

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

O público de interesse foi identificado como os vendedores ambulantes cadastrados na Secretaria Municipal de Urbanismo e Habitação que



atuaram nos locais onde o governo do Estado do Maranhão promoveu o carnaval 2015, na Ilha de São Luís.

## A ANÁLISE

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

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

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

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

A economia criativa representa uma rede produtiva que foi analisada considerando-se o quantitativo de trabalhadores envolvidos e os impactos que gera na economia global do Estado. Entretanto, como já foi observado, levou-se em conta que a etapa final do processo ocorre nas ruas, no caso em questão, em um período de festa, implicando numa grande concentração de pessoas, ávidas por consumir os mais diversos produtos, nos diferentes locais de festas. Por amostragem, inquiriu-se trabalhadores que desenvolviam atividades sazonais, bem como as circunstâncias em que a faziam.

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

Após a realização deste diagnóstico, muitos são os dados capazes de identificar, classificar e perceber como o pecúlio criativo afeta a população e o seu modo de viver na Ilha de São Luís do Maranhão, principalmente ao se perceber que o conceito de economia criativa está em construção; mas é concreto que sua prática se refere à economia do intangível, do simbólico. Essa concepção da economia vislumbra as etapas de criação, produção, difusão, circulação/distribuição e consumo/fruição de bens e serviços que irão gerar o valor simbólico, que por sua vez é o elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural.

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

01 – Quando o vendedor é dono do seu próprio negócio, o que corresponde em torno de 65% dos entrevistados, ele adquire suas mercadorias em pequenos mercados localizados nos bairros onde moram e contam

com a participação de mais membros da família. Aqui, identificou-se um fato relevante que demonstra o espírito empreendedor dos ludovicenses (aquele que nasce em São Luís do Maranhão) em encontrar novas formas de atividades para a complementação da renda familiar. Nesse sentido, verificou-se que nesse espaço de cotidianidade, o vendedor aprende as relações sociais e as reproduz enquanto instrumento de sobrevivência, buscando em suas atividades formas de significar a vida e viver em meio às intempéries da economia do país e do estado, o Maranhão.

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

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

Neste aspecto, os grandes eventos que acontecem no Maranhão dão suporte para que a visibilidade seja atendida, porém, os que vivem somente da economia criativa não se sentem amparados nos demais meses do ano, embora afirmem participar de vários eventos além do carnaval, como por exemplo, festejos juninos e férias de verão (mês de julho), shows, encontros religiosos, eventos esportivos, etc. Pode-se afirmar, diante dos dados levantados, que a mídia colabora com os entrevistados uma vez que é por meio dela que os grandes eventos são divulgados. Apesar disso, ficou também explícito que esta mesma mídia não vislumbra a importância da economia criativa para o Maranhão, no caso estudado, São Luís.

“A mídia, hoje, pode ser responsável pelo sucesso ou não de determinado produto cultural ao lhe acenar, ou não, com a possibilidade de seu conhecimento e reconhecimento pelo público” (Nussbaumer, 2000, p. 56).

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

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

06 - Embora, em média, 70% dos entrevistados afirmaram não ter conhecimento de nenhuma legislação sobre as atividades que exercem, os mesmo se contradizem ao reconhecer que sabem possuir direitos e deveres a respeito de segurança, higiene, formas de atuação etc., e que a maior vantagem de atuarem com a economia criativa é a liberdade que possuem quanto à flexibilidade de horários, possibilidade de participação e diversão nos eventos, maior salário e ausência de patrão. Como desvantagem, os indagados assinalaram a falta de apoio por parte dos órgãos públicos, a falta de uma estrutura física adequada, receio da violência e a falta de benefícios como seguro desemprego e o fundo de garantia.

07 - Alimentos e bebidas compõem a maioria dos produtos comercializados nos megaeventos da Ilha de São Luís. No carnaval, artigos como espumas, luminosos, enfeites corporais, máscaras e chapéus também

possuem destaque. Como critério de escolha destes produtos está o preço, seguido da marca, mesmo porque, a compra para a comercialização é feita com pagamento em espécie. É importante registrar que a compra no mercadinho do bairro também acontece através do 'fiado'.

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

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

Neste sentido, pode-se afirmar que a economia criativa representa uma cadeia produtiva que carece de um processo permanente de análise, considerando-se o quantitativo de trabalhadores envolvidos, contrapontos e tensões, e os impactos que gera na economia da Ilha de São Luís do Maranhão.

## CONSIDERAÇÕES

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

Os resultados da pesquisa indicam caminhos de aprendizagem sobre os usos da economia criativa e sua viabilidade como vetor de construção do desenvolvimento no Maranhão. Entretanto, retrata os desafios de um espaço social que tende a reproduzir as desigualdades no que diz respeito ao acesso aos bens materiais, tanto na questão financeira quanto ao acesso a conhecimentos e práticas necessárias à garantia da permanência do trabalho criativo em um mercado de alta volatilidade.

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

Sabe-se que esta proposta está em construção e depende principalmente da boa vontade dos gestores públicos em colocá-la em prática, porém, cada vez mais fica evidente os espaços alternativos dos profissionais de relações públicas. Está-se apenas no começo de uma forma renovadora de trabalho, uma economia simbólica, intangível, cidadã, à procura do seu preço.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, R.; CHAGAS, M. (Orgs.). **Memória e patrimônio**: ensaios contemporâneos. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- APPADURAI, Arjun. **A vida social das coisas**: as mercadorias sob uma perspectiva cultural. Niterói: Editora da UFF, 2008.

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

BRANDÃO, Elizabeth. Usos e significados do conceito de comunicação pública. ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 6., 2003, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1037-1.pdf>>. Acesso em: 02 de jul. 2015.

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

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

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

DURAN, Marília Claret Geraes. Ensaio sobre a contribuição de Michel Certau à pesquisa em formação de professores e trabalho docente. **Educação & Linguagem**, ano 10, n. 15, p. 117-137, jan./jun. 2007.

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

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

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

KEATING, P. **Engagement: Australia Faces the Asia – Pacific**. EUA: Beta script Pub, 2004.

MACEDO, R.; CASTILHO, A. Economia criativa e comunicação governamental... **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 12, n. 23, p. 110-123, 2015.

MARCHI, Leonardo de. Análise do Plano da secretaria da Economia Criativa e as transformações na relação entre Estado e cultura no Brasil. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, Intercom, v. 37, n. 1, p.193-215, jan./jun. 2014.

MONTEIRO, Graça França. A singularidade da comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública:** estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

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

NUSSBAUMER, Marchiori. **O mercado da cultura em tempos (pós) modernos**. Santa Maria, RS: Editora UFSM, 2000.

NOVELLI, A. Relações públicas governamentais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas, história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

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

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





# AUTOMATIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS: PROBLEMA PARA AS RELAÇÕES PÚBLICAS?

CAROLINA FRAZON TERRA<sup>1</sup>

## RESUMO

O artigo trata da evolução dos relacionamentos organizacionais destacando o papel da tecnologia em todo esse processo e, consequentemente, como a automatização passa a fazer parte do cenário das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional. Por meio de uma breve explanação sobre as Relações Públicas Contemporâneas, é possível notar tal evolução nos relacionamentos organizacionais a abrir-se para um panorama de digitalização cada vez mais frequente, recorrente e inegociável. Também abordamos a automatização por meio de alguns exemplos e casos reais e, por fim, finalizamos nossa reflexão respondendo à pergunta inicial do texto.

**Palavras-chave:** automatização dos relacionamentos; Relações Públicas; WhatSac; Chatbots.

---

<sup>1</sup> Pesquisadora sênior (doutora e mestre) integrante do grupo de pesquisa em Comunicação Digital Com+ da ECA/USP, consultora de mídias sociais e RP Digitais e professora das pós-graduações em Comunicação Digital da USP, FIA e FAAP. CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4409094765322922>. E-mail: contato@carolterra.com.br.

## ABSTRACT

The article deals with the evolution of organizational relationships highlighting the role of technology in this whole process and, consequently, how automation becomes part of the Public Relations and Corporate Communication scenario. Through a brief explanation of Contemporary Public Relations, it is possible to notice such an evolution in organizational relationships opening up to an increasingly frequent, recurring and non-negotiable digitalization landscape. We also approach automation through some examples and real cases, and finally, we end our reflection by answering the initial question of the text.

**Keywords:** automated relationships; Public relations; WhatSac; Chatbots.

## RESUMEN

El artículo trata de la evolución de las relaciones de las organizaciones destacando el papel de la tecnología en este proceso y, en consecuencia, como la automatización se convierte en parte del escenario de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. A través de una breve explicación de las Relaciones Públicas contemporáneas, es posible ver la evolución de este tipo de relaciones de organizaciones y un panorama de digitalización cada vez más frecuentes, recurrentes y no negociables. También hay un enfoque a la automatización a través de algunos ejemplos reales y casos, y por último, completamos nuestra reflexión contestando a la pregunta original del texto.

**Palabras-clave:** automatización de las relaciones; Relaciones Públicas; WhatSac; Chatbots.

## INTRODUÇÃO

Com os robôs e recursos tecnológicos como os assistentes virtuais baseados em inteligência artificial, o atendimento via Whatsapp ou os

ChatBots<sup>2</sup>, surge uma discussão sobre até que ponto os relacionamentos e atendimentos entre organizações e seus públicos estão automatizados, mecanizados e robotizados e o quanto isso impacta na percepção e satisfação do consumidor/cliente/usuário junto às instituições.

Muitas organizações, no intuito de facilitarem ou tornarem ágil o atendimento aos seus usuários/clientes/consumidores, instituem mecanismos automáticos de relacionamento com estes, o que nos evidenciam vantagens e desvantagens que serão discutidas ao longo desse artigo.

Apesar da ideia aqui não ser discorrer sobre a intencionalidade dos conteúdos que absorvemos em nossas “timelines”<sup>3</sup> dos perfis de mídias sociais, a questão da automatização já vinha preocupando outros autores no que tange a comunicação. Como podemos ver em Saad Corrêa e Bertocchi (2012, p. 23), “(...) na atualidade a curadoria da informação em ambientes digitais tem se manifestado mais como um procedimento automático algorítmico que propriamente humano”. Apesar disso, as autoras (id. Ibid.) reiteram que “o comunicador tem competências para assumir papéis de seleção, filtragem, agregação e, mais importante, remediação de conteúdos para partilha em rede, inclusive com auxílio de algoritmos”. É nessa linha de empoderamento do comunicador e face a um cenário de automatização que nos cerca em decorrência dos avanços tecnológicos, sobretudo na comunicação digital, é que temos como objetivos trazer à tona os impactos da automação nas relações entre organizações e seus públicos.

Partiremos da pesquisa bibliográfica como metodologia central para discutir conceitos e de uma observação prática, sem finalidade científica,

---

<sup>2</sup> Segundo a Wikipédia (2016), os chatbots são programas de computador que tentam simular seres humanos na conversação com as pessoas. “(...) O objetivo é responder as perguntas de tal forma que as pessoas tenham a impressão de estar conversando com outra pessoa e não com um programa de computador. Após o envio de perguntas em linguagem natural, o programa consulta uma base de conhecimento e em seguida fornece uma resposta que tenta imitar o comportamento humano”.

<sup>3</sup> Do inglês, linha do tempo. Tratam-se das postagens que fazemos e lemos em nossos perfis de mídias sociais.

com o intuito de destacar e exemplificar como o mercado vem praticando ações de relacionamento automatizadas com seus públicos de interesse.

Iniciamos a nossa explanação abordando a evolução das Relações Públicas por conta do advento e em consequência das tecnologias digitais.

## RELAÇÕES PÚBLICAS CONTEMPORÂNEAS

A evolução da atividade de Relações Públicas acaba por acompanhar os avanços que ocorrem com os media. Vivemos isso desde a prensa até os dias atuais, permeados pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação. A despeito da evolução das Relações Públicas, Dreyer e Terra (2016, p. 2) afirmam:

[...] fala-se em Relações Públicas 1.0, talvez como o primeiro passo da atividade rumo aos horizontes digitais e contemporâneos, e RP 2.0 como a possibilidade de consolidação de novas formas de relacionamento e interação entre as organizações e seus públicos, devido, principalmente, às plataformas de mídias sociais digitais. No entanto, embora as fases da Web não sejam exatamente cronológicas, elas nos ajudam a visualizar o desenvolvimento da atividade no ambiente digital.

Nosso entendimento sobre as Relações Públicas Contemporâneas vai ao encontro do que discutiram Dreyer e Terra (2016, p. 5) em artigo apresentado no Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação: “(...) Relações Públicas contemporâneas [são] o relacionamento entre uma organização e seus públicos por meio de um conjunto de atividades construídas de forma estratégica, ou seja, possibilitando a junção entre a comunicação tradicional e a digital”. Portanto, não estamos reduzindo as RP modernas simplesmente a estratégias de comunicação digital, mas compreendemos que para serem efetivas, estratégicas e eficazes, é preciso

pensá-las de maneira holística. Um dos responsáveis por determinar o meio em que uma organização se relaciona são seus públicos de interesse.

Todd Defren (apud BITES, 2008), reconhecido profissional norte-americano de mídias sociais e RP Digitais, chegou a afirmar que dificilmente a comunicação organizacional tradicional, no que tange o relacionamento com mídia ou gerenciamento de crises, por exemplo, estariam fadados à morte, mas que as mídias sociais acabariam por reorganizar técnicas e filosofias de relacionamento e que o crescimento das interações diretas entre consumidores/clientes/usuários e transparência corporativa seriam o novo padrão de excelência nesse quesito.

Stasiak e Barichello (2008, p. 5) acreditam que acontece uma complexificação da atividade de Relações Públicas oportunizadas pelo ambiente digital, conforme reproduzimos as palavras das autoras “(...) devido a midiaticização das relações sociais e às novas formas de relacionamentos instituição-públicos, proporcionadas pelas tecnologias digitais”.

Estamos não só confirmando o que profetizou Defren e o que falaram Stasiak e Barichello, como estamos vivendo no dia a dia tais questões de uma nova ordem de relacionamento em função das tecnologias digitais. Ou seja, há um evidente movimento de mudança na forma como organizações e seus públicos se relacionam e as mídias digitais e sociais tiveram forte papel nisso. Aliás, o padrão de imediatismo, agilidade, bidirecionalidade proporcionados pelas mídias sociais, acabou por respingar em outros campos de atuação. Ao reclamar em um telefone, e-mail ou outro meio físico/presencial, o usuário quer ser prontamente respondido, característica essa que foi experimentada e experienciada em função das mídias digitais.

Do ponto de vista organizacional, cabe aos profissionais que lidam com a comunicação olhar de maneira holística para canais, formas, possibilidades e meios para se relacionar com seus públicos de interesse e/ou audiências, independentemente se forem *on* ou *offlines*.

Em linhas gerais, a comunicação (a organizacional, inclusive) vem assumindo papel central nas relações sociais (interpessoais e organizacionais), sobretudo depois das plataformas digitais originárias da lógica

da interação, participação e colaboração. Assim, é possível dizer que a atividade de Relações Públicas também evoluiu com as inúmeras possibilidades de participação proporcionadas e oportunizadas pelo ambiente digital. Basta observarmos o inegável e irreversível papel de protagonista assumido pelo usuário/cliente/consumidor e que obrigou as organizações a novos modelos de atuação, visibilidade e relacionamento. Portanto, estamos diante de novas formas de se fazer, pensar e estudar Relações Públicas na contemporaneidade, incluindo-se aí os relacionamentos automatizados, tópico que discorreremos a seguir.

## **AUTOMAÇÃO OU AUTOMATIZAÇÃO<sup>4</sup> DOS RELACIONAMENTOS**

Automatizar relacionamentos organizacionais significa criar percursos, em tese, mais rápidos, para atender aos clientes. Muitas vezes, pode representar redução de custos de pessoal e maior eficiência operacional. No entanto, assistimos a diversas situações em que o cliente reclama e se frustra ao ser atendido por uma máquina ao invés de uma pessoa.

Peter Sondergaard (in KUNTZ, 2015), Vice-Presidente sênior de Pesquisa da Gartner, empresa líder de pesquisa em tecnologia de informação, afirmou em entrevista que “Em 2020, as pessoas não irão usar aplicativos em seus aparelhos. Na realidade, os *apps* estarão esquecidos. As pessoas vão contar com os assistentes virtuais pra tudo. A era pós-*app* está vindo”. Ou seja, robôs serão (muitos já são!) pontes de relacionamento entre organizações e seus públicos.

Entre os principais assistentes virtuais<sup>5</sup>, podemos citar Siri, da Apple; Cortana da Microsoft; Google Now do Google; Facebook M, do Facebook; entre outros. O próprio instituto de pesquisa Gartner prevê que tais

---

<sup>4</sup> Estamos usando automação e automatização como palavras sinônimas neste artigo.

<sup>5</sup> Um assistente virtual é um programa de computador que foi projetado para interagir com os usuários em linguagem natural e produzir resultados de fácil entendimento na forma de texto, hipertexto, voz, imagem e multimídia.

assistentes ocuparão o espaço dos aplicativos e farão relacionamentos entre as organizações e seus públicos/usuários/clientes.

Para avançar na temática dos relacionamentos automatizados ilustraremos, a seguir, algumas situações, que requerem pouca interação ou necessidade de se falar com um atendente de “carne e osso”, segundo a Direct Talk (2016) e por isso tem potencial de se tornarem automáticas:

- quando se quer apenas um endereço, telefone ou contato de uma organização
- ou se quer consultar o telefone de uma das filias da empresa;
- ou se deseja receber a segunda via da fatura do boleto;
- ou se quer saber sobre o andamento da entrega de um produto;
- quando se solicita o desbloqueio de um serviço;
- quando quer consultar saldos, débitos, pendências.
- ou quando tem dúvidas sobre o produto ou serviço.

Além disso, é possível apontar algumas vantagens ao se automatizar o contato com o cliente: registro dos contatos em todas as plataformas; redução no tempo de operação; valorização do tempo do usuário e consequente fidelização.

Há também aquelas organizações que estão apostando em automatização para serem reconhecidas como pioneiras no ramo ou mesmo para estabelecer contatos que antes não eram possíveis sem o auxílio de tal tecnologia. É o caso do chatbot Missiobot<sup>6</sup>, espécie de Cruz vermelha, do Papa Francisco. O robô funciona pelo Messenger do Facebook e trava conversações com usuários, na tentativa de fidelizá-los, trazê-los para a causa de ajuda humanitária e estreitam contato com a figura do Papa e,

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/messages/t/91441222095>. Acesso em 09/02/2017.



consequentemente, da Igreja Católica. Sondergaard (in O FUTURO DAS COISAS, 2016) alerta que “As empresas serão valorizadas, não só por terem um Big Data, mas pelos algoritmos que transformam esses dados em ações que, em última análise, afetam os clientes”. Ou seja, os robôs terão contato com os usuários/clientes/consumidores, armazenarão informações acerca desse relacionamento e transformam tais dados em ações concretas.

Vale dizer que entendemos que o atendimento automático não surgiu com a internet. Um 0800 que comece com uma unidade de resposta audível (URA<sup>7</sup>) para que o cliente escolha entre as opções aquela que melhor lhe atende sempre representou bem o conceito. Portais de voz<sup>8</sup>, chats online<sup>9</sup> e e-mails direcionados também fazem parte dos atendimentos automatizados em tempos anteriores às mídias sociais.

No entanto, com as tecnologias digitais aplicadas às plataformas de mídias sociais, o atendimento automatizado ampliou-se e ganhou novos formatos, tais como o Whats-Sac e os chatbots.

O Whats-Sac é um modelo de relacionamento com o cliente baseado no atendimento por meio de opções previamente determinadas através do aplicativo de mensagens instantâneas, WhatsApp. Pode ser encarado também como uma espécie de URA aplicada ao WhatsApp. Isto é, o usuário entra em contato com um número de telefone fornecido pela organização e ao iniciar o contato, recebe uma relação de atividades que pode realizar com o software ou pode digitar a sua necessidade. O exemplo a seguir é de um aplicativo desenvolvido para empresas que reúne diversas delas e atende àquelas organizações que compraram a licença do software, conforme imagem a seguir.

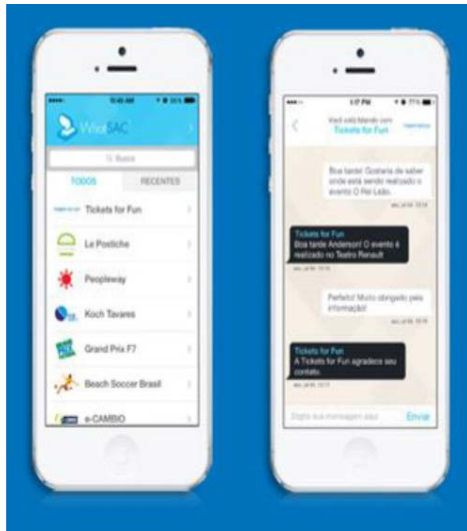
---

<sup>7</sup> URA é a sigla para unidade de resposta audível. Trata-se de um dispositivo utilizado por empresas de atendimento ao cliente para que o usuário/consumidor/cliente possa digitar opções no atendimento eletrônico.

<sup>8</sup> Trata-se de uma solução que permite o autoatendimento e acaba por distribuir, de acordo com a temática, as ligações para agentes especializados.

<sup>9</sup> Serviço de resposta instantânea em que o cliente se conecta com a organização e vai fazendo perguntas sobre suas dúvidas, críticas ou problemas.

**Figura 1:** Tela simulando atendimento via What-Sac.



Já um chatbot é um programa de computador que simula uma conversação entre um robô (no caso, a organização) e uma pessoa (que pode ser o cliente, o usuário ou o consumidor de uma marca). Uma vantagem dos chatbots em relação aos aplicativos é que não há necessidade de instalar nada ou cadastrar-se em local algum, pois a interface a ser usada será o aplicativo de mensagens favorito do usuário.

Existem dois tipos de chatbots, segundo Calado (2016):

- os baseados em regras, que funcionam por comandos específicos e/ou palavras-chaves pré-determinadas e, portanto, preveem uma navegação definida e limitada.

## Figura 2: Exemplo de chatbot do banco Original com opções pré-determinadas

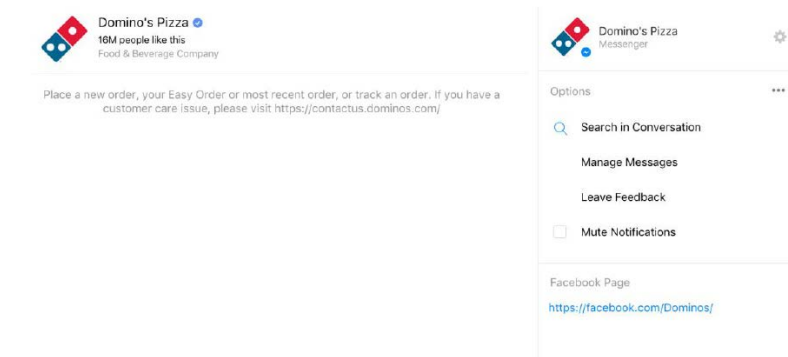


- E os baseados em inteligência artificial, com capacidade de entender o que o usuário diz ao escrever um texto. Tem aprendizado aumentado com o tempo e quanto mais pessoas usam, mais inteligente fica.

Paulo Curio (in PRADO, 2016), CEO de Mobile Content, adverte que com os chatbots “O primeiro nível de *call center* certamente vai ser substituído. Os bots conseguem resolver de 70% a 90% dos problemas. O restante das demandas será direcionada a um atendimento especializado”. Tal afirmação implica em redução de custos para as empresas e, vale ressaltar, em desemprego para uma classe inteira de trabalhadores, os atendentes de *call centers*.

Uma das organizações pioneiras no uso dos chatbots para facilitar o relacionamento com seus clientes foi a Domino’s Pizza que criou um robô para que as pessoas pudessem pedir pizza sem sair do Messenger do Facebook.

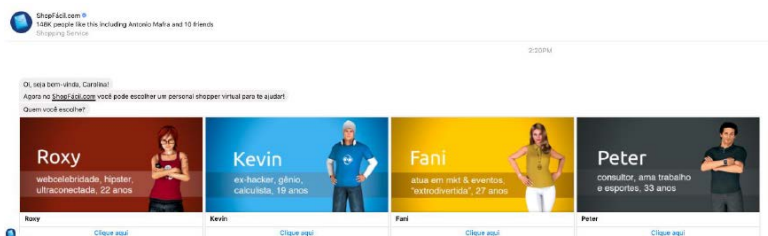
**Figura 3: Robô de pedidos de pizza da marca Domino's Pizza, no Reino Unido.**



A iniciativa<sup>10</sup> está disponível, por enquanto, no Reino Unido. O robô atenta-se apenas aos pedidos novos ou repetidos e como rastreá-los. Caso o usuário queira comunicar um problema, tem que dirigir-se a outro ambiente. No caso, ao site da companhia.

A empresa varejista ShopFácil também investiu na tecnologia dos robôs e criou assistentes personalizados de compras que atendem pelo Messenger. São quatro personas criadas de acordo com o perfil dos usuários:

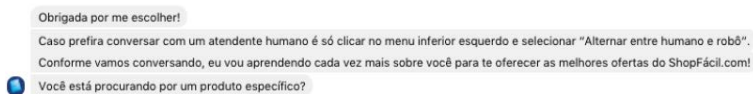
**Figura 4: Robô assistente de compras da ShopFácil, no Brasil.**



<sup>10</sup> Disponível em: <http://corporate.dominos.co.uk/news/%E2%80%98hello-dom%E2%80%99%E2%80%A6-it%E2%80%99s-me-from-the-other-side>. Acesso em 13/02/2017.

Ao escolher entre um dos perfis, o usuário recebe uma mensagem que o orienta sobre a existência do robô:

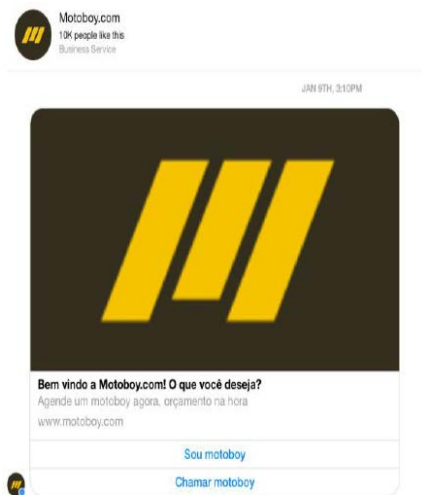
**Figura 5: Primeira mensagem do robô assistente de compras da ShopFácil, após a escolha de um dos perfis acima.**



A ideia é guiar o usuário na escolha de um produto e com isso ajudar no aumento de receita da empresa, vendendo mais.

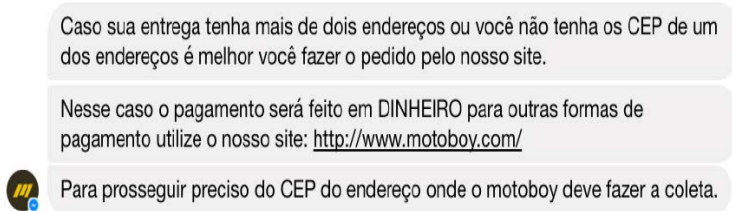
A empresa de entregas expressas Motoboy.com também está usando o bot como forma de relacionar-se com dois de seus públicos de interesse, os clientes das entregas e os motoboys, seus fornecedores.

**Figura 6: Robô Motoboy.com, no Brasil**



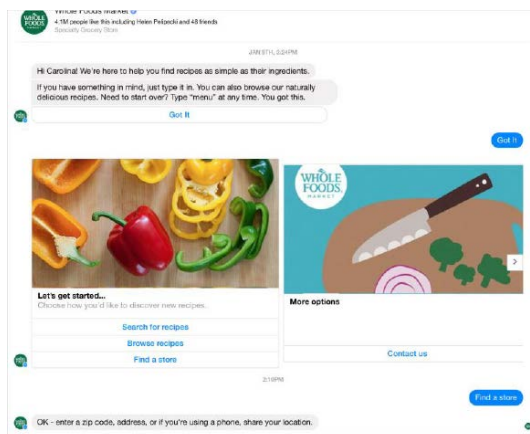
O robô tem limitações, uma vez que oferece a funcionalidade apenas para os clientes que conhecem os CEPs de coleta e entrega e queiram pagar em dinheiro.

**Figura 7: Primeira mensagem do robô Motoboy, após a escolha da opção “Chamar um motoboy”**



A varejista de alimentos Whole Foods também construiu um bot que ajuda seus clientes a encontrarem receitas e lojas.

**Figura 8: Robô da WholeFoods**



O robô permite procurar por receitas a partir de ingredientes definidos pelo usuário (*search for recipes*<sup>11</sup>) ou pelo tipo de cozinha (*browse recipes*<sup>12</sup>), além de permitir também encontrar a loja física mais próxima.

O que notamos em todos os exemplos trazidos é que os robôs ainda limitam-se a oferecer transações e interações simples. Em nenhum deles é possível fazer uma reclamação ou questionar algo que esteja fora das opções preestabelecidas. Ainda assim, representam uma inovação na forma como nos relacionamos com as organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos avanços propiciados pela tecnologia em termos de relacionamento, é visível e notável que a figura humana não desaparecerá. O que vai acontecer, a partir dos exemplos que observamos e da bibliografia que consumimos para o artigo, é que transações e contatos que requerem baixo nível de dificuldade passarão por modelos automáticos que ajudarão tanto organizações quanto usuários. As organizações se beneficiam em termos de custos e velocidade e os usuários também resolvem pequenas dúvidas de maneira intuitiva e sem recorrerem a filas intermináveis de atendimentos telefônicos.

Em um relatório sobre o futuro do trabalho, produzido pela Adobe Digital Insights<sup>13</sup>, de janeiro de 2016 a 2017, Joe Martin (2017), responsável por *insights*<sup>14</sup> sociais da companhia, mostra dados sobre a favorabilidade das pessoas em relação à automação:

---

<sup>11</sup> Procurar por receitas.

<sup>12</sup> Procurar receitas.

<sup>13</sup> Adobe Digital Insights publica pesquisas sobre marketing digital e outros tópicos de interesse para profissionais de marketing e comércio eletrônico de diversas indústrias. A Pesquisa é baseada na análise de uma amostra seleta de anônimos e dados agregados de mais de 5000 companhias em todo o mundo que usam o produto Adobe Digital Marketing Cloud para obter dados em tempo real e análise de atividades em websites, mídias sociais e anúncios.

<sup>14</sup> *Insight* é um substantivo de origem na língua inglesa que significa “estalo”, ideia súbita de alguma coisa ou situação.

Contrariamente à crença popular, muitas pessoas estão dizendo que os robôs ajudam em suas tarefas no trabalho, ao invés de roubarem seus empregos...Enquanto há alguma preocupação em como os robôs e a automação podem impactar no trabalho, as pessoas estão crescentemente falando que deixaram atividades mundanas e liberaram-se para focar-se em responsabilidades criativas e estratégicas que importam mais para eles e suas carreiras<sup>15</sup>.

A ideia positiva da automatização passa pelo que Martin (2017) descreveu acima: pessoas livres para pensar estrategicamente em seus trabalhos e robôs direcionados para tarefas rotineiras, repetitivas e com baixo grau de complexidade.

Ainda sobre os atendimentos automatizados, pensamos em consonância com o que diz Calado (2016): “Também acredito que os chatbots não devem substituir pessoas, pelo contrário. Eles vão ajudar as pessoas a fazerem o que elas fazem melhor: pensar—ao invés de fazer atividades repetidas ou seguir *scripts*”. Portanto, o uso dos robôs, recursos automatizados ou de inteligência artificial devem servir para otimizar o tempo das pessoas, estejam elas dentro ou fora das organizações.

O que é inegável nesse processo todo é que a digitalização assumiu papel central na sociedade e nas organizações, o que afetou e impactou a forma como pensamos e fazemos comunicação. A automatização é mais uma dessas mudanças e gerou consequências nas relações entre uma organização e seus públicos.

Em relação às Relações Públicas e todo o impacto gerado pelas tecnologias da informação e da comunicação, Dreyer e Terra (2016, p.9) ressaltam:

---

<sup>15</sup> Contrary to popular belief, most people are talking about how robots are helping them do their work, rather than taking away jobs...While there is some concern about how robots and automation may impact work, people are increasingly talking about how automation in the workplace can take on the mundane tasks they'd rather not to, freeing them to focus on the creative and strategic responsibilities that matter most to them and their careers.



A essência da atividade se mantém a mesma, ou seja, a relação organização-públicos. O que muda, portanto, é a forma como se vai planejar essa relação. Em outras palavras, para que a atividade seja praticada na atualidade, é necessário que o profissional de relações-públicas se antecipe e se adapte a fim de saber lidar com as mudanças. Para isso, a comunicação digital precisa ser tratada como um elemento transversal no processo de comunicação e não como outro campo científico.

Hoje, fala-se em chatbots, inteligência artificial, assistentes virtuais. Amanhã, não sabemos o que nos espera. O que temos que entender é que as atividades de Relações Públicas e Comunicação Organizacional “caminham” de acordo com o momento. Ora, temos recursos tecnológicos indispensáveis, ora temos que voltar para a comunicação “olho-no-olho”. Cabe a nós profissionais fazermos a leitura correta do que cada situação exige, sem perdermos o “bonde” do tempo o qual fazemos parte.

Respondendo à pergunta inicial se os relacionamentos automatizados tornam-se problema para as Relações Públicas, somos categóricos: de maneira alguma. Eles nos encurtam processos. Tornam o percurso do cliente mais rápido e fácil com a empresa e, por outro lado, obrigam os profissionais a se desenvolverem cada vez mais e estarem mais preocupados em como os usuários querem ser tratados, por quais meios, de que maneira e em qual velocidade.

## REFERÊNCIAS

AUTOMAÇÃO do atendimento ao cliente: como funciona essa alternativa? Site **Direct Talk**. 14/07/2016. Disponível em: <<https://www.directtalk.com.br/blog/2016/07/14/automacao-do-atendimento-ao-cliente-como-funciona-essa-alternativa/>>. Acesso em 08 fev. 2017.

CALADO, Caio. **O que é um chatbot?** 16 de Setembro de 2016. Disponível em: <<https://medium.com/botsbrasil/o-que-%C3%A9-um-chatbot-7fa2897ea-c5d#gnt5oy73c>>. Acesso em 13 fev. 2017.

DREYER, B. M.; TERRA, C. F. **Chega de divisões e compartimentações: é tempo de consolidar as Relações Públicas Contemporâneas.** Trabalho apresentado no DT3 – GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, de 05 a 09/09/16, em São Paulo/SP. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2398-1.pdf>>. Acesso em 08 fev. 2017.

KUNTZ, Jeff. **Gartner: No more apps by 2020, and robots will create robots.** 06 de Outubro de 2015. Disponível em: <<http://gatewaysun.com/2015/10/06/gartner-no-more-apps-by-2020-and-robots-will-create-robots/>>. Acesso em 13 fev. 2017.

MARTIN, Joe. **ADI: Despite Some Fear, People Are Positive About Automation.** 09/02/2017. Disponível em <[http://www.cmo.com/adobe-digital-insights/articles/2017/2/7/adi-insights-around-the-future-of-work.html?imm\\_mid=0ed7ca&cmp=em-business-na-na-newsltr\\_econ\\_20170217#gs.On30fqM](http://www.cmo.com/adobe-digital-insights/articles/2017/2/7/adi-insights-around-the-future-of-work.html?imm_mid=0ed7ca&cmp=em-business-na-na-newsltr_econ_20170217#gs.On30fqM)>. Acesso em 17 fev. 2017.

O CRIADOR do PR 2.0. **Revista Bites.** 04/11/2008. Edição 623. Disponível em HTTP://w3editora.relazione.com.br/uploads/shift.pdf. Acesso em 10 nov. 2009.

O FUTURO DAS COISAS. **Gartner: em 2020 não haverá mais aplicativos.** 11 de Janeiro de 2016. Disponível em: [http://ofuturodascoisas.com/gartner-em-2020-nao-havera-mais-aplicativos/?utm\\_content=buffer17c8a&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](http://ofuturodascoisas.com/gartner-em-2020-nao-havera-mais-aplicativos/?utm_content=buffer17c8a&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer). Acesso em 13 fev.2017.

PRADO, Ana Laura. **Chatbots** vão dominar seu smartphone. Entenda por quê. 07 de Outubro de 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/o-que-sao-chatbots-os-robos-que-vaoinvadir-seu-smartphone/>. Acesso em 13 fev.2017.

SAAD CORRÊA, E.; BERTOCCHI, D. O algoritmo curador. In: SAAD CORRÊA, Elizabeth N. (org.) **Curadoria da informação e o campo da comunicação.** São Paulo: ECA-USP, 2012. p. 22-39.

STASIAK, D.; BARICHELLO, E.M.M. **WebRP: as estratégias de comunicação de cada tempo.** Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-0815-1.pdf>. Acesso em 08 fev. 2017.

WIKIPEDIA. **Chatterbot**. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Chatterbot>. Abril de 2016. Acesso em 08 ago. 2017.

# SISTEMA HÍBRIDO DE MÍDIA: POSSIBILIDADES DE REFLEXÃO PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS.

FÁBIA PEREIRA LIMA<sup>1</sup>

DANIEL REIS SILVA<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente ensaio empreende uma reflexão norteada pela noção do Sistema Híbrido de Mídia, formulada por Andrew Chadwick (2013), e suas possíveis implicações para os estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Para tanto, parte da exploração sobre a mídia na literatura dessas áreas, destacando as perspectivas pautadas em aspectos funcionais acerca do domínio e uso das lógicas da mídia por parte dos profissionais de relações públicas na comunicação organizacional contemporânea. Em seguida, são apresentados alguns dos pilares centrais do pensamento de Chadwick, com foco nas dinâmicas de interação

---

<sup>1</sup> Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais e Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela PUC Minas, especialista em Gestão Estratégica de Marketing (PUC Minas), mestre em Comunicação Social: Interações Midiáticas (PUC Minas). E-mail: [fabialima@ufmg.br](mailto:fabialima@ufmg.br).

<sup>2</sup> Doutorando em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais. Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: [daniel.rs@hotmail.com.br](mailto:daniel.rs@hotmail.com.br).

entre novas e antigas mídias e na centralidade que as disputas de poder ocupam nas mesmas. Por fim, discute-se como esse referencial teórico pode abrir novas frentes de reflexão, especialmente acerca do papel das organizações no desenvolvimento desse sistema híbrido.

**Palavras-chave:** mídia; relações públicas; comunicação organizacional; poder; mídias sociais.

## ABSTRACT

The present essay draws on the notion of the Hybrid Media System, formulated by Andrew Chadwick (2013), and its possible implications for the studies of Organizational Communication and Public Relations. The article begins with an exploration of the concept and role of media in the literature of these fields, highlighting the perspectives based on functional aspects about the domain and use of media logics by public relations professionals in contemporary organizational communication. Next, some of the central pillars of Chadwick's framework are presented, focusing on the dynamics of interaction between new and old media and the centrality of power struggles in those relations. Finally, we discuss how this theoretical framework can open new fronts for reflection, especially about the role of organizations in the development of the hybrid media system.

**Key words:** media; public relations; organizational communication; power; social media.

## RESUMEN

El presente ensayo emprende una reflexión orientada por la noción del Sistema Híbrido de Medios, formulada por Andrew Chadwick (2013), y sus posibles implicaciones para los estudios de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Para ello, parte de la explotación sobre los medios en la literatura de esas áreas, destacando las perspectivas pautadas en

aspectos funcionales acerca del dominio y uso de las lógicas de los medios por parte de los profesionales de relaciones públicas en la comunicación organizacional contemporánea. A continuación se presentan algunos de los pilares centrales del pensamiento de Chadwick, con foco en las dinámicas de interacción entre nuevos y antiguos medios y en la centralidad que las disputas de poder ocupan en las mismas. Finalmente, se discute cómo este referencial teórico puede abrir nuevas frentes de reflexión, especialmente acerca del papel de las organizaciones en el desarrollo de ese sistema híbrido.

**Palabras-clave:** Medios de comunicación; relaciones públicas; Comunicación organizacional; El poder; redes sociales.

## INTRODUÇÃO

A compreensão acerca das mídias e de suas lógicas consiste em um elemento importante do pano de fundo teórico que sustenta os campos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional – embasando reflexões das mais variadas, como aquelas que versam sobre a constituição e disputas de sentidos na sociedade, a formação da reputação organizacional, a atuação estratégica de assessorias de imprensa e as possibilidades das novas tecnologias digitais de comunicação. Apesar do amplo alcance transversal que o tópico possui para os estudos dessas áreas, podemos observar, com base nos trabalhos apresentados nos últimos anos em congressos como os da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP), como a abordagem da temática tem se limitado principalmente às explorações acerca das mídias sociais e das redes digitais, nas quais os esforços analíticos são direcionados para a identificação das características dessas novas tecnologias e de seu impacto para práticas comunicativas das organizações.

É justamente essa observação que embasa o presente ensaio, que parte, assim, de inquietações sobre como as mídias são abordadas e entendidas atualmente por parte significativa da literatura sobre a comunicação

organizacional. Tal desconforto é derivado principalmente da ênfase das reflexões da área nas mídias digitais, assim como da forma com que suas lógicas são exploradas nesses textos. Não se trata, é importante frisar, de uma crítica generalizada aos trabalhos que abordam as organizações e as novas tecnologias digitais. Ao contrário, reconhecemos que diversos desses autores (dentre outros, podemos destacar BARICHELLO, 2009, 2014; SCROFERNEKER, 2006; SCROFERNEKER, AMORIM & SILVA, 2011; SCROFERNEKER, SILVESTRIN, SILVA & OLIVEIRA, 2013; TERRA, 2011; 2015) empreendem esforços que originaram insumos de notável riqueza para entendermos as características desse novo sistema digital de mídia e os desafios enfrentados pelas organizações nessa realidade.

Apesar disso, algumas lacunas deixadas nas tendências atuais de reflexões da área sobre a temática da mídia nos chamam a atenção. Em primeiro lugar, é importante destacar como enfoques centrados exclusivamente nas novas mídias digitais acabam por relegar para um segundo plano as reflexões sobre o papel contemporâneo daquelas que podem ser chamadas de antigas mídias – especialmente a imprensa, a televisão e o rádio. Apesar deste ser um movimento em certa medida esperado, especialmente pelo caráter de novidade envolvido nessas tecnologias digitais e os impactos de sua rápida difusão, ele estabelece uma preocupante separação dicotômica (e, no limite, uma contraposição) entre essas duas modalidades do sistema de mídia – sugerindo que as lógicas e dinâmicas dos antigos sistemas já seriam conhecidas e consolidadas, e que as novas devem ser objeto de reflexões e investigações.

Além do fortalecimento dessa dicotomia no tratamento do tema, chama a atenção o tom revolucionário, e por vezes inocente, adotado para tratar das tecnologias digitais nos textos da área. Esses trabalhos apresentam as novas mídias como verdadeiras revoluções que alteraram as formas de sociabilidade e ampliaram as possibilidades de interação na sociedade. Em geral, ainda hoje muitos textos sobre o tema na literatura da comunicação organizacional remetem fortemente aos valores e ideais desenvolvidos nos trabalhos da década de 2000 no campo da cibercultura

(BENKLER, 2006; SHIRKY, 2008; CASTELLS, 2009), que enfatizam os potenciais dessas novas mídias no que tange à participação, colaboração, democratização da produção de informações e ampliação da circulação de sentidos de uma maneira horizontalizada. Tais reflexões orbitam ao redor de noções de diálogo e interação, e acabam pouco problematizando questões de conflito e disputa nesses ambientes, aceitando de maneira pacífica (e mesmo endossando) as promessas de ampliação das potencialidades cívicas da internet e de um maior protagonismo dos públicos, que estariam enfim empoderados com uma nova voz e poderiam fazer frente aos poderes instituídos e atores organizacionais.

Essa forma de abordar as mídias digitais a partir de suas qualidades transformadoras, é importante ressaltar, não se restringiu aos esforços reflexivos das áreas de relações públicas e comunicação organizacional. Ao contrário, ela pode ser encontrada nos mais diversos campos de estudo nas últimas duas décadas – fator que acabou contribuindo sobremaneira para o surgimento de uma vertente teórica crítica preocupada com o otimismo desenfreado ao redor das potencialidades da internet. Tratam-se de autores que, especialmente a partir do fim da década passada, buscam problematizar e questionar as premissas dessas abordagens sobre as mídias sociais em áreas como os *media studies*, o jornalismo e a comunicação política, destacando como essas tecnologias não operam no vácuo social, como são influenciadas por fatores econômicos e como são permeadas de entraves e disputas de poder (SONG, 2009; HINDMAN, 2009; FUCHS, 2011; MOROZOV, 2011; DAHLGREN, 2013). Ao se empenharem nesse esforço reflexivo, tais autores acabam ampliando a própria compreensão sobre o sistema de mídia no mundo contemporâneo, destacando como mídias antigas, como o jornal e a televisão, permanecem dotados de grande relevância social e passam por processos acelerados de reconfiguração.

Uma perspectiva de amplo alcance orientada por esse entendimento é a proposta do Sistema Híbrido de Mídia, formulada por Andrew Chadwick em sua obra *The Hybrid Media System: Politics and Power* (2013). Naquele trabalho, o autor propõe a adoção de uma nova perspectiva que seria, em



sua opinião, capaz de lidar com a temática e superar as dicotomias entre antigas e novas mídias: a ideia de que vivemos em um sistema híbrido de mídia, no qual antigas e novas lógicas não apenas coexistem, mas interagem e são (re)formuladas continuamente pelas ações de uma vasta gama de atores sociais, incluindo instituições de mídia tradicionais, forças e partidos políticos, públicos mobilizados em mídias sociais e organizações privadas e governamentais das mais variadas. Nessa visão, a noção de poder se torna central, caracterizada pela disputa entre os diversos atores na tentativa de conquistar espaço e força como forma de defender seus interesses, tensionando a todo momento as lógicas das diversas plataformas.

O presente ensaio busca aproximar essa proposta de Chadwick das reflexões dos campos de relações públicas e comunicação organizacional, apostando que essa perspectiva pode ser capaz de preencher algumas das lacunas sobre o entendimento da mídia nas reflexões atuais dessas áreas e abrir promissoras frentes teóricas e analíticas que embasariam pesquisas futuras. Além disso, essa aproximação visa também contribuir para o fim de um certo fechamento desses campos de pensamento (MCKIE, 1997; 2001; MCKIE & MUNSHI, 2007; 2009), que nas últimas décadas passaram por um movimento de crescente isolamento, no qual seus estudiosos acabaram abdicando de participar de discussões interdisciplinares atuais e relevantes de outras áreas do conhecimento. Nesse sentido, não buscamos apenas transpor uma discussão em voga no campo da comunicação política, mas contribuir para a compreensão e ampliação da mesma a partir de uma perspectiva centrada na atuação das organizações e suas práticas comunicativas, um argumento que retornamos nas considerações finais deste texto.

Para tanto, iniciamos nosso trajeto retomando a vertente hegemônica na abordagem sobre a mídia na literatura de relações públicas e comunicação organizacional: uma perspectiva funcional, derivada do uso estratégico das lógicas das mídias por profissionais dessas áreas. Em seguida, apresentamos a noção de Chadwick sobre o Sistema Híbrido de Mídia, abordando suas principais características e a forma com que

a questão do poder se torna central no entendimento de suas lógicas. Por fim, apresentamos algumas considerações sobre caminhos futuros, problematizando aspectos do Sistema Híbrido e possíveis contribuições ao mesmo a partir do entendimento sobre a atuação de organizações no mundo contemporâneo.

## AS LÓGICAS DA MÍDIA E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

Enquanto uma função estratégica, a atividade de relações públicas recorre, desde sua criação, a um reconhecimento aprofundado sobre as lógicas da mídia para embasar as ações e práticas dos profissionais da área. De fato, podemos observar como esse era um aspecto fundador da atuação e reflexão daqueles que são considerados “pais fundadores” da atividade: Ivy Lee e Edward Bernays.

O primeiro desses pioneiros é Ivy Lee, autor do texto que pode ser encarado como primeiro marco das relações públicas (a Declaração de Princípios). É fundamental observar como Lee idealizou sua “agência de notícias”, que eventualmente constituiu-se no modelo de assessoria de imprensa, a partir dos conhecimentos adquiridos em sua carreira como jornalista. Sua ideia central, assim, era empregar as lógicas da imprensa como elemento de fundo na formulação das estratégias de comunicação de grandes empresas. Se até aquele momento, nos primeiros anos do século XX, as corporações se limitavam a produzir informações com cunho fortemente propagandístico, Lee vislumbrou uma nova forma de atuação: revestir essas informações de uma roupagem neutra, fazendo com que as mesmas ganhassem a forma (e as características) de notícias, que seriam em seguida disponibilizadas para os jornais da época.

Seu instrumento básico, o *press release*, parte justamente do reconhecimento sobre o que constituía uma notícia, suas características básicas e estéticas. Ao invés de permitir que jornalistas céticos e críticos tivessem o monopólio das informações, Lee forneceria pacotes prontos de notícias cuidadosamente formatadas para terem alto grau de verossimilhança

com os textos normalmente produzidos naqueles veículos midiáticos, facilitando o trabalho dos repórteres, que precisariam dedicar menos esforços na coleta e confecção de textos. Faz sentido, assim, que muitos dos departamentos de assessoria de imprensa, inclusive nos dias atuais, sejam constituídos de ex-jornalistas: profissionais que, de posse dos conhecimentos sobre como essa mídia funciona, estariam gabaritados para formular estratégias calcadas na tentativa de influenciar suas atividades.

O reconhecimento e o uso das lógicas midiáticas também estão no cerne das reflexões de Edward Bernays (2005; 2011). Na proposta da atividade de relações públicas formulada por Bernays, se a imprensa possuía um grande poder de influência, o profissional da área deveria ser capaz de pautar o que era publicado nos jornais e revistas. Para tanto, precisava de um domínio aprofundado da lógica de funcionamento da imprensa, sendo capacitado “não apenas para saber o que constitui uma notícia, mas, conhecendo tal questão, se posicionar de forma a fazer com que notícias aconteçam. Ele é um criador de acontecimentos” (BERNAYS, 2011, p. 189). Bernays apresentava, nessa observação, sua distinção entre o agente de imprensa e o relações públicas: o primeiro atuava de forma a pautar a imprensa com *press releases* e uma política de relacionamento, enquanto o segundo ia além dessas importantes técnicas para investir na criação de eventos que se tornariam notícia.

Esses eventos, porém, só poderiam ser construídos com sucesso quando pensados a partir das lógicas midiáticas – e Bernays dedicava parte de sua obra para, baseado em autores como Walter Lippmann (2008), desvendar as lógicas de produção da imprensa, explorando o que constituía uma notícia, as rotinas de produção dos jornais, suas linhas editoriais e a linguagem do jornalismo. A reflexão do pioneiro das relações públicas sobre o tópico é o ponto de partida da observação de Daniel Boorstin (1992) acerca do surgimento e propagação dos pseudo-acontecimentos, na qual o historiador norte-americano observa como o conhecimento sobre as lógicas midiáticas permite a confecção de acontecimentos planejados propositalmente para parecerem espontâneos (HENRIQUES & SILVA,

2012). Para Boorstin, o pseudo-acontecimento é formulado visando sua veiculação midiática, tratando-se de uma construção estratégica anterior a mídia, mas pautada a partir de suas características – motivo pelo qual ele tende a ser mais atrativo para a própria mídia do que os acontecimentos contingenciais, na medida em que é formatado sob medida, segundo suas lógicas e dinâmicas. O próprio *press release* ganha contornos, na visão de Boorstin (1992), de um pseudo-acontecimento, trazendo uma notícia prévia cuidadosamente planejada para chamar atenção dos veículos de comunicação e conquistar espaço midiático.

A utilização das lógicas da mídia por parte de profissionais de relações públicas eventualmente se tornou um elemento central de muitas das críticas acerca da atividade, que questionavam a capacidade desses profissionais inserirem conteúdo na imprensa em favor de grandes corporações ou forças políticas (HERMAN & CHOMSKY, 2008; HABERMAS, 1984). Para Habermas, por exemplo, as relações públicas invadem o processo de formação da opinião pública justamente a partir da criação de acontecimentos, apresentando fatos de maneira dramática e criando novos símbolos. Os profissionais da área partem, para tanto, do reconhecimento sobre as lógicas da mídia, e “conseguem inserir material adequado diretamente nos canais de comunicação ou então arranjam na esfera pública pretextos específicos que mobilizam os aparelhos de comunicação de modo previsível” (HABERMAS, 1984, p. 227).

Apesar das críticas, a noção de que o profissional da área deve entender as lógicas das mídias permanece ainda hoje como um elemento central de vertentes preocupadas com abordagens funcionais da atividade, marcando presença em textos de formação e manuais sobre como estabelecer relacionamento com a imprensa e atuar enquanto assessor para organizações. Mesmo trabalhos recentes sobre mídias sociais partem de um princípio análogo: é fundamental entender como são as dinâmicas nessas redes digitais para desenvolver estratégias capazes de atingir os objetivos das organizações.

Nesse ponto, porém, é importante realizarmos uma distinção entre o simples conhecimento sobre as características de determinada mídia e o domínio mais amplo de suas lógicas como sugerido por Bernays ou Boorstin. Podemos recorrer, para tanto, à formulação de Peter Dahlgren sobre as lógicas da mídia, entendidas como “os imperativos que moldam os atributos particulares e os modos de ação dentro de uma dada mídia, e mesmo em gêneros específicos”, sendo, portanto, relacionadas com processos de seleção, formas, densidade informacional, aspectos estéticos, modos de endereçamento, agendas de produção e conteúdos veiculados (DAHLGREN, 2009, p. 52).

O ponto primordial a ser compreendido é a impossibilidade de abordar essas lógicas como constructos imutáveis, na medida em que elas sempre se encontram relacionadas e configuradas por contextos históricos e sociais, sofrendo transformações a partir de novas interações, tecnologias e possibilidades. Para ficarmos apenas nos primórdios das relações públicas, um exemplo dessas mudanças pode ser encontrado na exploração de Michael Schudson sobre a trajetória histórica do jornalismo norte-americano (2010). Durante as décadas de 1920 e 1930, Schudson observa que repórteres mais reflexivos encaravam as relações públicas como ameaça para a noção de jornalismo, na medida em que a atividade minava a ideia de desvelar informações escondidas nos bastidores, protegia corporações do contato direto com os repórteres e transformava “a notícia numa política, em vez de um evento; num curso d’água de fluxo inalterável, em lugar de turbilhões, corredeiras e redemoinhos” (SCHUDSON, 2010, p. 164). Ainda que parte significativa das matérias dos jornais no final da década de 1920 fosse oriunda do trabalho de relações públicas, a postura combativa frente a tal atividade crescia nas principais publicações dos Estados Unidos. Nesse cenário, muitas das informações que chegavam em redações por meio do trabalho de relações públicas passaram a ser encaradas com desconfiança ou mesmo hostilidade, algo que ameaçava a capacidade daquele profissional de exercer influência – uma alteração nos modos de produção de notícia e nas lógicas da imprensa, que teve que ser assimilada pela atividade de relações públicas.

Esse exemplo ilustra o processo contínuo de atualização ao qual as lógicas da mídia estão submetidas, e reforça a necessidade de ampliar a compreensão e a investigação sobre as lógicas midiáticas contemporâneas, marcadas profundamente pelo surgimento das novas mídias digitais.

## O SISTEMA HÍBRIDO DE MÍDIA E AS DISPUTAS DE PODER

O Sistema Híbrido de Mídia (SHM), formulado por Andrew Chadwick (2013), consiste em um aporte analítico-interpretativo que visa expandir a compreensão acerca das múltiplas e complexas mudanças ocorridas no sistema ocidental de mídia nas últimas décadas. O autor, nesse sentido, centra suas preocupações principalmente na arena política e no confronto entre forças que moldam a comunicação contemporânea, reconhecendo a necessidade de reflexão acerca das caóticas conseqüências decorrentes da rápida difusão de novas tecnologias digitais de comunicação, que, dentre outros aspectos, acabam desafiando a própria compreensão sobre o que seria a mídia nos dias atuais (BENNETT, 2003).

Para tanto, Chadwick adota uma perspectiva sistêmica sobre a mídia, argumentando que vivemos atualmente no que pode ser entendido como um sistema híbrido de mídia. Sua principal chave de leitura, nesse sentido, é a ideia de hibridismo, desenvolvida nas ciências sociais e tomada enquanto uma forma capaz de entender o mundo e realçar as “complexidades, interdependências e transições” (CHADWICK, 2013, p. 8). Trata-se de adotar uma perspectiva holística que tem como principal desafio superar a dicotomia entre a antiga e a nova mídia, reforçada por um sem número de textos focados nas possibilidades oriundas das tecnologias digitais e na forma com que elas tornam os veículos tradicionais retrógados e superados. Na proposta do autor, o primordial não é “focar exclusivamente na supostamente ‘nova’ ou na supostamente ‘velha’ mídia, mas sim mapear os pontos em que a distinção entre a mídia mais nova e mais antiga importa, e os pontos em que essas distinções estão se dissipando” (CHADWICK, 2013, p. 4).

Um primeiro passo nesse sentido consiste em compreender que todas as mídias já foram, em algum momento, novas – e, por consequência, contrapostas com seus antecedentes menos sofisticados, sobre os quais elas devem demonstrar sua “superioridade”. Chadwick argumenta, inspirado em Carolyn Marvin (1988), que o aspecto central que deve ser entendido sobre a evolução histórica da mídia não é estritamente tecnológico, mas sim acerca do uso social que se faz dessas mídias e das arenas de negociação que as cercam, especialmente sobre quem pode ou não ter voz, autoridade e credibilidade. Na lógica do hibridismo, não é a novidade tecnológica que ocupa o posto principal, mas a forma com que novas mídias reformulam as mídias antigas, explorando as maneiras com que essas se transformam a partir das novas características que entram em jogo.

As mídias, assim, devem ser vistas historicamente por meio “de conjuntos de práticas culturais, sociais, econômicas e políticas, sendo moldadas por processos competitivos, porém interdependentes, de hibridização envolvendo múltiplos atores que operam em e através de configurações diversas” (CHADWICK, 2013, p. 26). As antigas mídias não deixam de existir devido às novas, elas se atualizam e se reestruturam, com suas lógicas adquirindo novas configurações pautadas naquelas práticas e valores.

A característica central do SHM é, assim, a forma com que novas e antigas lógicas midiáticas convivem, competem e se influenciam mutuamente a partir de suas diversas interações, construindo novos palcos de disputa de poder e moldando o comportamento de atores políticos, organizações e públicos. A indeterminação acerca dessa lógica híbrida deriva principalmente da velocidade com que as novas mídias digitais ganharam espaço na sociedade – enquanto toda nova mídia é disruptiva de determinada ordem social, nunca antes o choque entre lógicas midiáticas distintas foi tão amplo e acelerado, algo que potencializa as incertezas contemporâneas sobre o tema e os cenários de disputa de poder.

O surgimento dessas novas lógicas midiáticas colocou em risco, especialmente, as elites políticas e econômicas, que viram o seu corpo

de conhecimento sobre o modo de funcionamento e as dinâmicas das antigas mídias – construído durante o século XX, em parte por meio da própria atividade de relações públicas – ruir. Seria ingênuo, porém, sugerir que isso significa a completa perda de poder desses atores ou sua incapacidade de atuar nesse cenário marcado por incertezas e valores de participação e horizontalidade. Ao contrário, implica em tensionamentos e rupturas ainda mais acentuados, na medida em que esses atores buscam adaptar suas práticas perante as novas lógicas e, ao mesmo tempo, se apropriarem dessas novas configurações midiáticas como forma de avançar e proteger seus interesses, buscando conferir estabilidade para esse ambiente a partir da transposição de parte considerável das lógicas já familiarizadas (e dominadas) derivadas das antigas mídias.

Para explorar algumas das características atuais das lógicas do SHM, especialmente a partir das alterações no regime de temporalidade, na natureza das audiências e no modo de produção midiático Chadwick, recorre a dois movimentos distintos, que acabam por configurar faces de uma mesma moeda.

O primeiro movimento consiste na exploração sobre as formas com que as antigas mídias se alteram a partir das novas lógicas midiáticas, disputando espaço social e lutando para manter sua primazia. Chadwick discute profusamente esse aspecto, observando como, em contraposição à visão extrema dos primeiros teóricos sobre as mídias digitais, os veículos tradicionais de mídia permanecem com grande relevância nas sociedades ocidentais, e inclusive constituem os principais nódulos de informação na internet. Todos os grandes veículos tradicionais possuem hoje uma robusta presença digital, algo que, em parte, decorre do próprio movimento de atualização dessas mídias, que passaram a integrar diversos elementos das lógicas digitais em seu funcionamento. Reconfigurações significativas ocorreram, por exemplo, no que tange à temporalidade do jornalismo. Se antes era amplamente aceita a noção de um ciclo de informações relativamente bem configurado, orientado pela existência de horários fixos no jornalismo televisivo e nos prazos ao redor dos quais edições diárias ou semanais de determinados jornais e revistas eram pro-



duzidas, as novas mídias digitais trouxeram um fervor do tempo real e da informação imediata. Perante uma temporalidade acelerada, os antigos ciclos de informação perderam sua relevância. A notícia não pode mais esperar a próxima edição: ela deve ser dada imediatamente, e os veículos jornalísticos não detêm mais seu monopólio, na medida em que qualquer cidadão pode postar informações sobre novos acontecimentos nas mídias digitais, importando especialmente a velocidade com que ela é postada.

Essa nova temporalidade modificou profundamente as rotinas de produção e as lógicas da mídia tradicional. Se o jornal diário continua tendo prazos para o fechamento de pautas e edições, suas versões digitais são atualizadas em tempo real, algo que obriga seus jornalistas a alterarem sua forma de coleta e tratamento de informações. Mais ainda, Chadwick (2013) observa como diversos jornais e revistas “furam” seus próprios “furos” de reportagem, postando-os em primeiro lugar em seus blogs ou perfis em redes sociais digitais. Ao mesmo tempo em que a velocidade das informações ganha primazia, perde-se espaço para sua verificação, ocorrendo um afrouxamento dos ideais normativos do sistema perito do jornalismo.

De forma semelhante, as antigas mídias tiveram que se adaptar a uma mudança significativa acerca da natureza de suas audiências. Nesse ponto, o principal aspecto a ser observado é o fortalecimento de um caráter ativo dos públicos, dotados de uma nova voz e cada vez mais interessados em ocupar um papel de protagonismo, publicizando suas opiniões sobre os mais diversos assuntos. Mesmo formatos mais tradicionais de televisão passaram a incorporar e ampliar a participação dos públicos, aspecto que pode ser observado durante programas que trazem *feeds* apresentando postagens de usuários em mídias sociais acerca do conteúdo exibido em tempo real. De forma semelhante, os *sites* de notícia passaram a promover uma maior interação com os públicos, seja por meio de comentários ou de perfis em mídias sociais, com colunistas que interagem a todo momento com sua audiência, respondendo as suas demandas. Eles incorporam, assim, uma expectativa de expressão cidadã que até então estava ausente nas principais lógicas midiáticas.

O segundo movimento, menos explorado, diz respeito à forma com que as próprias lógicas das novas mídias digitais se adaptam e passam a integrar facetas das lógicas das mídias tradicionais. Essa perspectiva é particularmente desafiadora para as interpretações que tratam as novas tecnologias como estruturas previamente determinadas, estabelecendo valores monolíticos que existiriam *a priori* na cibercultura. Em tais reflexões, pouco se abre espaço para a exploração sobre como questões externas ao mundo digital acabam por encontrar caminho até ele e influenciar seus rumos, especialmente aspectos dos sistemas tradicionais de mídia e de questões econômicas. Ao contrário dessas visões, é fundamental entender que as lógicas dessa nova mídia estão também em constante processo de reformulação.

É nesse ponto que os aspectos reflexivos do sistema híbrido de mídia ganham evidência, assim como sua fluidez, contradições e ambiguidades. Se, por um lado, a temporalidade acelerada das mídias digitais acaba por enfraquecer uma lógica de verificação jornalística, a penetração dos veículos tradicionais de imprensa nos ambientes virtuais cria uma expectativa, ainda que bastante instável, acerca da credibilidade de informações publicadas. Ao mesmo tempo que os sujeitos passam a esperar uma informação imediata, passam também a almejar que a mesma seja devidamente verificada pelos ideais normativos especializados do jornalismo, tratando determinados veículos como uma baliza para identificar a veracidade de certas informações – algo que pode ser observado quando rumores começam a circular, momento em que os cidadãos acabam recorrendo aos sites de mídia tradicional para verificar se os mesmos são reais.

Mesmo uma das promessas básicas das novas tecnologias digitais, a possibilidade de voz para qualquer usuário, deve ser questionada e problematizada nos dias atuais. Como Hindman (2009) aponta, existe uma diferença sensível entre ter voz e ser ouvido. Enquanto qualquer pessoa pode de fato publicar um blog com suas opiniões, a estrutura da internet e sua apropriação por parte da sociedade acabou dando origem a um cenário em que uma “elite” de blogueiros, em geral associados

com veículos tradicionais de mídia, concentram parte significativa de todo o tráfego de acessos na internet – algo que altera as lógicas de difusão de informações nesse ambiente.

Um exemplo que Chadwick (2013) analisa acerca desse ponto é como iniciativas de vigilância civil, materializações de algumas das mais importantes e significativas promessas de ampliação cívica das mídias digitais, precisam se adaptar às lógicas de um sistema híbrido – Chadwick explora especificamente o caso do Wikileaks, apontando para como ele passa a incorporar lógicas da imprensa tradicional (e, inclusive, trabalhar em conjunto com esses veículos) como forma de ampliar sua credibilidade, comportamento recorrente também em outras iniciativas de monitoramento (HENRIQUES & SILVA, 2015). Do mesmo modo, mídias digitais que eram inicialmente tomadas em direta contraposição com lógicas antigas, como o Youtube, muitas vezes apontado como antagonista da televisão ao promover uma democratização da produção audiovisual, em que qualquer um poderia criar e publicar seus vídeos, acabam influenciados profundamente pelas lógicas que muitos acreditavam que eles suplantariam. Nesse exemplo, é notório como o Youtube incorporou lógicas híbridas importantes, seja na ideia de canais, no formato periódico dos programas mais assistidos ou em uma estética de produção profissionalizada daqueles que concentram parte significativa dos acessos na plataforma. Mais ainda, ele passou também a ser utilizado como um novo canal de difusão dos próprios programas televisivos, com diversos dos seus vídeos mais assistidos sendo produzidos pelas grandes emissoras (ou tendo laços com as mesmas) – trata-se da internet sendo utilizada para chamar atenção para alguns dos conteúdos das antigas mídias. Em seu conjunto, o que se percebe é que, mais do que apontar o predomínio de uma única lógica, a ideia do sistema híbrido promove a combinação de lógicas de diversas mídias em forma de um fluxo que sofre variações a partir dos diversos contextos e processos sociais.

## PERSPECTIVAS FUTURAS DE PESQUISAS

Acreditamos que a proposta do Sistema Híbrido de Mídia, marcada pela forma com que as interações entre lógicas de mídias antigas e novas moldam relações de poder, constitui um aporte de grande potencial para os estudos de relações públicas e comunicação organizacional. Em especial, a ideia de Chadwick (2013) tenta superar a dicotomia entre antigas e novas mídias a partir da noção de campos interpenetrados de mídias, que se adaptam e influenciam mutuamente – as antigas mídias alterando suas lógicas devido às mídias digitais, e por sua vez atualizando as lógicas dessas novas mídias.

É evidente que Chadwick não busca oferecer uma resposta definitiva sobre as características complexas do sistema híbrido, marcado pela fluidez e pelo aspecto relacional que revela o contínuo processo de (re) constituição de suas lógicas. O grande mérito do autor é, nesse sentido, oferecer um ponto de partida robusto capaz de embasar investigações futuras acerca das lógicas da mídia em nossa sociedade, algo que ganha ainda mais relevância pela sua observação sobre a forma com que o uso social das mídias configura espaços de disputas de poder em constante construção. Seja em uma perspectiva mais funcional voltada para a formulação de estratégias de relações públicas, seja por vertentes críticas sobre a atuação das organizações, a teoria híbrida oferece uma nova chave de leitura para o tratamento da mídia e de suas lógicas.

Ainda mais relevante, porém, é a perspectiva que estudos focados nas práticas comunicativas organizacionais podem contribuir com a própria formulação e evolução teórica sobre o sistema híbrido de mídia. Eles podem, assim, suprimir uma importante lacuna da obra de Chadwick, que centra seus esforços nas arenas políticas e na interação entre o sistema midiático e político. Nesse sentido, não se trata de advogar a utilização das ideias do sistema híbrido por parte de organizações e profissionais de relações públicas, mas sim reconhecer que esses atores já estão inseridos nesse sistema, influenciando em sua construção por meio de suas ações e práticas. O questionamento a ser realizado, portanto, deve ser

centrado na tentativa de entender como essa atuação ocorre, e quais suas consequências para essas lógicas híbridas de mídia.

Muito se costuma mencionar, por exemplo, como as organizações devem se adaptar às lógicas das mídias sociais para não serem tratadas como intrusas nesse ambiente (MOTION, HEATH & LEITCH, 2015), incorporando ideais de participação e alterando seu relacionamento com os públicos, que passam a serem vistos como interlocutores. Pouco é explorado, porém, como essas mídias e suas dinâmicas são alteradas pela presença dessas organizações – que muitas vezes acabam se tornando atores protagonistas (por vezes de maneira consciente, por meio de estratégias que utilizam recursos como o humor, mas também por vezes involuntariamente, por meio de gafes ou da indignação de públicos sobre sua ação) nesses ambientes.

Assim como as mídias antigas atualizam suas práticas perante as novas lógicas nas mídias digitais, organizações diversas buscam se apropriar estrategicamente dessas lógicas e modifica-las como parte do processo de disputas de sentido e poder. Alguns exemplos podem ser encontrados na exploração sobre como organizações privadas se posicionam perante alguns dos valores e ideais da cibercultura, tensionando-os a partir de suas ações e táticas – dentre casos diversos, podemos destacar a exploração sobre como o estúdio Warner se apropriou da prática de *crowdfunding*, ou financiamento coletivo, para promover a produção do filme *Veronica Mars* (SILVA & LIMA, 2014), ou como organizações tentam se aproveitar das expectativas de expressão cidadã e de engajamento dos público por meio de mídias sociais para revestir suas ações com uma roupagem de interesse públicos a partir de processos diversos de mobilização, incluindo a criação de públicos simulados (SILVA, 2015).

Evidentemente, essa perspectiva carece ainda de novas e refinadas investigações que possam ampliar a compreensão sobre o papel das relações públicas e da comunicação organizacional no desenvolvimento desse sistema híbrido de mídia. Ela constitui, porém, um horizonte capaz de provocar inquietações e apontar caminhos propícios para superarmos

visões lineares, deterministas e dicotômicas sobre o as novas mídias digitais na literatura da área.

## REFERÊNCIAS:

BARICHELO, E. M. M. R. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. Miatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de miatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, M. **Contexto organizacional miatizado**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

BENKLER, Yochai. **The wealth of networks: how social production transform markets and freedom**. New Haven: Yale University Press, 2006.

BENNETT, W. L. New Media Power: The Internet and Global Activism. In: COULDRY, N.; CURRAN, J. (Eds.). **Contesting Media Power: Alternative Media in a Networked World**. Oxford: Rowman and Littlefield, 2003.

BERNAYS, E. **Crystallizing Public Opinion**. New York: Ig Publishing, 2011.

\_\_\_\_\_. **Propaganda**. New York: Ig Publishing, 2005.

BOORSTIN, D. **The image: a guide to pseudo-events in America**. New York: Vintage Books, 1962.

CASTELLS, M. **Communication Power**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

CHADWICK, Andrew. **The hybrid media system**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

DAHLGREN, P. **Media and Political Engagement: Citizens, Communication, and Democracy**. New York: Cambridge University Press, 2009.

DAHLGREN, P. **The Political Web: Media, Participation and Alternative Democracy**. New York: Palgrave Macmillan, 2013.

FUCHS, Christian. **Foundation of Critical Media and Information Studies**. Abingdon: Routledge, 2011.

HABERMAS, J. **Mudança Estrutural da Esfera Pública**. Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HENRIQUES, M. S.; SILVA, D. R. Meras coincidências: as estratégias e as tramas do acontecimento fabricado. **Revista Comunicação Midiática**, Bauru, v. 7, n. 3, p. 215-233, 2012.

HENRIQUES, M. S.; SILVA, D. R. Vigilância Civil e Internet: Possibilidades e limitações na disputa por visibilidade e na construção da credibilidade In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO E POLÍTICA, VI, 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** 2015.

HERMAN, E. S.; CHOMSKY, N. **Manufacturing consent**: The political economy of the mass media. London, UK: Bodley Head. 2008.

HINDMAN, M. **The myth of digital democracy**. Princeton: Princeton University Press, 2009.

LIPPMANN, W. **Opinião Pública**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

MARVIN, C. **When Old Technologies Were New**. New York: Oxford University Press. 1988.

MCKIE, D. Shifting paradigms: Public relations beyond rats, stats and 1950s science. In: **Australian Journal of Communication**. v. 24, n. 2, p. 81-96, 1997.

\_\_\_\_\_. Updating Public Relations: “New Science”, Research Paradigms, and Uneven Developments. In: HEATH, R. (Ed.). **Handbook of Public Relations**. London: Sage, 2001.

\_\_\_\_\_; MUNSHI, D. **Reconfiguring public relations**: Ecology, equity and enterprise. London, UK: Routledge, 2007.

\_\_\_\_\_; MUNSHI, D. Theoretical holes: A partial A to Z of missing critical thought in public relations. In: HEATH, R.; TOTH, E.; WAYMER, D. (Eds.). **Rhetorical and critical approaches to public relation**. New York, NY: Routledge, 2009. p. 61-75.

MOROZOV, E. **The net delusion**: the dark side of Internet freedom. New York: Public Affairs, 2011.

MOTION, J.; HEALTH, R. L.; LEITCH, S. **Social Media and Public Relations**: fake friends and powerful media. New York: Routledge, 2016.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação Organizacional e as novas tecnologias: as ‘Ouvidorias’ virtuais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXIX, 2006. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2006.

\_\_\_\_\_; AMORIM, L. R.; SILVA, D. W. Redes sociais: 'novas' modalidades de 'ouvidorias' virtuais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXIV, 2011. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2011.

\_\_\_\_\_; SILVESTRIN, C. B.; SILVA, D. W.; OLIVEIRA, R. F. Comunicação e mídias sociais: em busca de diálogos possíveis. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVI, 2013. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2013.

SHIRKY, C. **Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations.** London: Allen Lane, 2008.

SCHUDSON, M. **Descobrimo a Notícia: Uma história social dos jornais dos Estados Unidos.** Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

SILVA, D. **Astrourfing: Lógicas e dinâmicas de manifestações de públicos simulados.** Belo Horizonte: PPGCOM/UFMG, 2015.

SILVA, D. R.; LIMA, L. A. A influência da opinião pública no desenvolvimento do projeto de crowdfunding Veronica Mars: uma apropriação controversa. **Eptic**, v. 16, n. 2, p. 123-138, mai./ago.

SONG, F. W. **Virtual Communities: Bowling Alone, Online Together.** New York: Peter Lang, 2008.

TERRA, C. F. **Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais.** Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

TERRA, C. F. Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da midiatização das relações públicas? **Organicom**. v. 12, n. 22, p. 104-117, 2015.





---

**Parte 3**

---

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
(RE) DESCOBRINDO CAMINHOS**



# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AFETIVIDADES<sup>1</sup>

CAROLINE DELEVATI COLPO<sup>2</sup>

DEBORA MARTINS RIBEIRO<sup>3</sup>

INGRID HUMIA<sup>4</sup>

MANUELA MAUSA<sup>5</sup>

MONIQUE FRANCISCA DA SILVA<sup>6</sup>

## RESUMO

Este artigo, com base em um levantamento teórico<sup>7</sup>, busca analisar, no cenário organizacional, as relações de trabalho e as relações sociais

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado no grupo de pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação em São Paulo, 2016.

<sup>2</sup>Caroline Delevati Colpo, professora dos Cursos de Comunicação Social da Universidade Feevale – Novo Hamburgo/RS. Doutora em Comunicação Social: linha de pesquisa Práticas Profissionais e Processos Sociopolíticos nas Mídias e na Comunicação das Organizações - PUC/RS. Mestre em Desenvolvimento Regional – UNISC. Graduada em Relações Públicas – UFSM. carolinecolpo@gmail.com

<sup>3</sup> Graduada em Relações Públicas pela Universidade Feevale (2015), participante do programa de aperfeiçoamento científico na Universidade Feevale. martinsdeborar@gmail.com

<sup>4</sup> Graduada em Relações Públicas, bolsista de Iniciação Científica da Universidade Feevale. ing.humia@gmail.com.

<sup>5</sup> Graduada em Relações Públicas pela Universidade Feevale (2015) e participante do programa de aperfeiçoamento científico na Universidade Feevale. manuelamausa@gmail.com

<sup>6</sup> Graduada em Relações Públicas participante do programa de Iniciação Científica não-remunerado na Universidade Feevale. moniquesilva@feevale.br

<sup>7</sup> Trabalho teórico desenvolvido para o Projeto de Pesquisa “A comunicação cultural e afetiva como elemento das relações criativas nas organizações” desenvolvido na Universidade Feevale no período de 2016-2019.

através das afetividades. Parte-se, em um primeiro momento, de uma reflexão sobre as relações de trabalho no contexto econômico e social, e as possibilidades destas se reconstruírem em relações sociais pelos processos comunicativos das organizações. Posteriormente, faz-se uma análise dos afetos e das afetividades nas organizações. Esta reflexão se torna relevante uma vez que as organizações podem se reconstruir pela comunicação organizacional. É neste contexto, que os afetos positivos (SPINOZA, 2009) ou cooperativos (PIAGET, 1977) dos indivíduos organizacionais devem ser bem utilizados através dos processos de comunicação e somar-se as relações de trabalho e relações sociais para a constituição das relações criativas.

**Palavras chaves:** organização; relações de trabalho; comunicação; afetividade.

## ABSTRACT

This article, based on a theoretical survey, quest to analyze, in the organizational scenario, labor relations and social relations through affectivities. Firstly has, the a reflection on labor relations in the economic and social context, and the possibilities of these are reconstruct in social relations by the communicative processes of organizations. Subsequently, an analysis of affections and affectivities in organizations is done. This reflection becomes relevant once the organizations can be reconstructed by the organizational communication. It is in this context that the positive affections (SPINOZA, 2009) or cooperative affections (PIAGET, 1977) of organizational individuals should be well utilized through the communication processes and add up the labor relations and social relationships to the constitution of creative relationships.

**Keywords:** organization; labor relationships; communication; affectivity.

## RESUMEN

En este artículo, apoyado en una encuesta teórica pretende analizar, en el entorno de la organización, las relaciones laborales y las relaciones sociales a través de la afectividad. Se inicia, en un primer momento, una reflexión sobre las relaciones laborales en el contexto económico y social, y las posibilidades de éstos para reconstruir las relaciones sociales de los procesos de comunicación de las organizaciones. Posteriormente, se trata de un análisis de los afectos en las organizaciones. Esta discusión se vuelve relevante ya que las organizaciones puedan reconstruir la comunicación organizacional. Es en este contexto que el efecto positivo (Espinoza, 2009) o cooperativa (Piaget, 1977) de las personas de la organización deben ser aprovechadas muy bien a través de los procesos de comunicación y se suman a las relaciones laborales y las relaciones sociales para el establecimiento de las relaciones creativas.

**Palabras clave:** la organización; las relaciones laborales; comunicación; la afectividad.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES SOCIAIS E/OU RELAÇÕES DE TRABALHO

O trabalho sempre foi expressão significativa na vida dos indivíduos. Em alguns momentos foi entendido como forma de disciplina, outros momentos como portador de promessas emancipatórias, em outros, ainda, como simples produção de riquezas e valor, assim como, em alguns momentos, expressa o reconhecimento social. Mas, a lógica do trabalho e a sua forma de expressão, depende das organizações em que esta sendo desenvolvido e das condições econômicas, políticas, culturais e sociais a que está sujeito.

Passando por períodos que apontaram para diversas possibilidades de entendimento, o trabalho e as suas formas de expressão, foi marcado pela terceira Divisão Internacional do Trabalho com postos de trabalho, muitas vezes não-qualificados e menos remunerados, direcionados para a produção

de manufaturados, ou ainda com produtos de alta tecnologia gerados por uma mão-de-obra mais qualificada e de melhor remuneração. Este processo impôs limites à oferta de bons empregos nos países periféricos, proporcionando uma desigual distribuição de renda entre as populações destes países.

É possível admitir, com razoável segurança, que a Divisão Internacional do Trabalho afetou profundamente os processos de trabalho e expulsou do emprego milhares de pessoas que cumpriam tarefas rotineiras, que exigiam um repertório limitado de conhecimento. É nesse tipo de tarefa que o cérebro eletrônico, marca da Terceira Revolução Industrial, originou uma nova Divisão Internacional do Trabalho e se mostrou, em alguns momentos, superior ao humano (SINGER, 1999).

Neste contexto, de diversidades da expressão do trabalho na vida dos indivíduos e suas variáveis econômicas e sociais, as organizações, lugar que abrigam, em geral estas relações de trabalho, passam a desempenhar papéis importantes. Assim, é necessário reconhecer as organizações além de estruturas políticas geridas pela racionalidade técnica. Por isto, a abordagem sociológica das organizações passou a considerá-las como um meio cultural com elementos simbólicos e imaginários. Os autores Prestes e Bulgacov (1999, p. 18) qualificam o termo organizações, definindo-as como “sistemas sociais abertos em constante interação com o ambiente, no qual estão inseridas. [...] Devem ser flexíveis e suscetíveis de ajustes periódicos em função das mudanças ocorridas no ambiente.”.

Morgan (2007) apresenta uma visão bem realista sobre as organizações e sobre a visão da sociedade sobre a mesma:

as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas ideias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, frequentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que devessem funcionar tranquila

e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário. (MORGAN, 2007, p. 17).

Incluindo as qualidades humanas, as organizações passaram a ser entendida, também, como uma comunidade expressiva repleta de significados que não podem ser compreendidos por uma análise linear e racional. A cultura nas organizações necessitou ser tratada como um processo de construção da realidade organizacional, na qual os indivíduos colocam em constante interação, através das relações de trabalho, a sua cultura com a cultura da organização, e com isto as relações sociais passam a fazer parte dos processos comunicativos organizacionais. Estas organizações passaram a ser vista como lugar de desejos, frustrações, realizações, humanizações e cooptações.

Sobretudo, é necessário considerar que nas organizações coexistem, além de uma relação voltada para a produção do trabalho e para o lucro, grupos com relações afetivas, com ligações em torno de interesses comuns, por vezes, até contrários aos interesses das organizações. Pela existência da divisão do trabalho, imposta por uma lógica internacional, no contexto das organizações, os grupos estruturam-se segundo interesses próprios, nos quais vivenciam sentimentos de partilhas, solidariedade e luta comum. Em um grupo, geralmente, há a distribuição de tarefas e a escolha de responsáveis para assumir determinadas funções, ou seja, o grupo se organiza, cria algumas normatizações e formas de funcionamento e pode constituir-se como organização. Neste caso, alguns grupos podem tornar-se organizações, dentro de organizações, pelas relações sociais e afetivas que estabelecem. Para Lapassade,

um grupo é constituído por um conjunto de pessoas em relação umas com as outras e que se uniram por diversas razões: a vida familiar, uma atividade cultural ou profissional, política ou



esportiva, a amizade ou a religião...ora todos estes grupos (...) parecem funcionar segundo processos que lhes são comuns, mas que não se tem costume de observar espontaneamente. Nós vivemos em grupos sem tomar necessariamente consciência das leis de seu funcionamento interno". (1989, p. 65)

Uma vez em que os grupos se unem em torno daquilo que lhes é comum, aponta-se para um grupo como um sistema de forças. Estes sistemas de forças podem ser de desenvolvimento, que impulsionam o grupo para os fins que ele se atribui, ou um sistema de forças de coesão, que motivam os membros a permanecerem unidos em grupos (LAPASSADE, 1989). A coesão e o desenvolvimento dos grupos reduzem a individualidade dos sujeitos, e a relação indivíduo/organização/sociedade se reconstrói constantemente a partir dos grupos em que os indivíduos estão incluídos.

Esta reconstrução dos indivíduos, dos grupos e das organizações acontece porque em uma mesma organização há uma pluralidade de indivíduos. Cada um destes sujeitos é ao mesmo tempo singular e universal. De acordo com Freitas (2000, p. 87), "somos ao mesmo tempo um individual e um coletivo, um sozinho e uma multidão, um ninguém e um todo-mundo, que se apresenta e representa nas relações múltiplas do cotidiano". Mesmo sendo individual e/ou coletivo, mesmo agindo na instância grupal e/ou individual, nas relações sociais e/ou nas relações de trabalho das organizações, os indivíduos tornaram-se coadjuvantes do contexto organizacional contemporâneo. O homem, como ser social, necessita algumas vezes do seu semelhante para satisfazer algumas necessidades e se completar, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços. No contexto organizacional, esta conjugação de esforços acontece nas relações de trabalho e nas relações sociais que existem simultaneamente entre os indivíduos e que muitas vezes se misturam e se tornam híbridas.

Segundo Goffman (2004, p.61)

A relação social ou o conhecimento pessoal é, necessariamente, recíproca, embora, é claro, uma ou mesmo ambas as pessoas que estão na relação possam temporariamente esquecer que são conhecidas, assim como uma delas ou mesmo ambas podem estar côncias dessa relação, mas ter esquecido, temporariamente, tudo sobre a identidade pessoal da outra.

Para Goffman (2004) a informação tem um significado especial nas relações sociais e na constituição da identidade dos indivíduos. Estas relações sociais podem exigir que as pessoas passem algum tempo juntas, e quanto mais tempo um indivíduo passa com outro, em especial nas relações de trabalho organizacionais contemporâneas em que a jornada de trabalho se expande diariamente, mais chance haverá de que este adquira, sobre o primeiro, informações.

toda a relação obriga as pessoas nela envolvidas trocar informações sobre uma certa quantidade de fatos íntimos sobre si mesmas como prova de confiança e compromisso mútuo. As relações íntimas que o indivíduo tinha antes de ter algo a esconder, ficam, portanto, comprometidas, carentes de informação compartilhada. (GOFFMAN, 2004, p. 76)

Quando a informação é partilhada nas relações sociais ou nas relações de trabalho que se estabelecem nos contextos organizacionais, e estas informações causam efeitos sobre os outros, passa-se a ter processos comunicativos atuantes nos indivíduos. Neste caso, é necessário diferenciar informação de comunicação. A primeira entende-se como a transmissão de alguma coisa, dando-lhe forma e significado. A segunda entende-se como a relação estabelecida entre dois ou mais sujeitos, na qual um sujeito compartilha alguma coisa, dando-lhe significado, e o outro gera seu significante, buscando sempre relação social e a interação (WOLTON, 2010).

Marcondes Filho (2008) colabora com o pensamento de Wolton (2010) quando se refere que a comunicação é a palavra da moda. Todos

falam em comunicar, pessoas comunicam, animais, plantas, sistemas comunicam, no entanto, apesar da presença da comunicação em toda a parte, as pessoas continuam a pensar que não há compartilhamento, não há troca, e que seus sentimentos e percepções do mundo são in-comunicáveis. Wolton reforça que a “sociedade da comunicação é uma sociedade em que a comunicação real vai ficando cada vez mais rara, remota, difícil e vive-se na ilusão da comunicação” (2004, p. 8). Isto pode acontecer porque em algumas relações sociais e relações de trabalho, alguns sujeitos fecham-se, isolam-se e desenvolvem apenas a troca de informações, sem permitir que a comunicação tenha efeitos sobre a sua identidade e a sua (re)construção.

Este fenômeno propicia o que Wolton (2004) chama de incomunicação. Com tantas possibilidades de comunicação em um processo de globalização e informação mundial, o que acontece é que os receptores acabam selecionando o que querem receber. Assim, pode-se considerar a possibilidade do declínio da comunicação, principalmente pelos seus excessos. É preciso aceitar que o outro nem sempre desenvolve o entendimento necessário para que a comunicação se efetive.

Estas formas de comunicação e/ou incomunicação, citadas por Wolton (2010), acontecem com frequência e de forma concomitante nas relações de trabalho e relações sociais das organizações. Entretanto, no contexto organizacional, os grupos são menores e as formas que esta comunicação afeta os indivíduos, pode acontecer de diversas maneiras e ter diferentes impactos de conhecimento, reconhecimento e valorização social. Goffman (2004) acredita que em círculos sociais pequenos e existentes há certo tempo, cada membro venha a ser conhecido pelos outros como uma pessoa “única”, e com isto é diretamente afetado pelas formas de comunicação que o cercam e pela busca da sua valorização e reconhecimento.

Safatle (2016) comenta que os sujeitos racionais no centro do capitalismo, e das organizações que estruturam este capitalismo, são aqueles que organizam suas ações, através de comunicação ou informações, tendo em vista sua autoconservação, a manutenção de seus bens, o cálculo

econômico de seus esforços e a fruição de formas moderadas de prazer, que não o coloquem fora de seu próprio domínio. Estes sujeito se tornam únicos e se julgam racionais para sempre submeterem a sua afetividade à reflexão sobre a utilidade. Com este pensamento as relações sociais e de trabalho, em contextos organizacionais, acabam por se submeter à racionalidade instrumental e percebe-se apenas a circulação de informação e não o processo de comunicação. Para Goffman (2004), atualmente, tem-se uma prática organizacional padronizada que se registrem de maneira oficial todos os elementos que servem para identificação positiva do indivíduo, ou seja, utiliza-se um conjunto de marcas para diferenciar a pessoa, assim marcada, de todos os outros indivíduos. Estes conjuntos de marcas são transmitidos por processo comunicativos ou informativos e podem afetar alguns e não afetar outros.

Estas questões são importantes nas relações sociais e de trabalho nas organizações, entretanto não se trata apenas de criar uma marca para diferenciar as pessoas nas estruturas disciplinares organizacionais, na qual cada indivíduo possua categorias de formação utilitárias. Torna-se necessário refletir a passagem do indivíduo organizacional ao ser social dentro das relações estabelecidas pelos processos de comunicação. Para Safatle (2016, p. 163) “minha atividade deve produzir o que me confirma no interior da esfera do próprio (...) e nada deve ser estranho ao homem que reencontra a si mesmo no interior do trabalho”.

Sobretudo, é necessário refletir sobre a circulação do afeto nas relações de trabalho e nas relações sociais. Este mesmo afeto que define as relações dos indivíduos consigo e com os outros, para além do contexto organizacional, deve ser pensado no interior das organizações. O entendimento desta reflexão e as possíveis aplicações nas teorias organizacionais pode tornar o afeto, nas relações de trabalho e sociais, das organizações como forma de relações criativas.

## AFETOS E AFETIVIDADES

Todos os indivíduos são seres absolutamente sociais, sendo impossível viverem isolados, sem a possibilidade de interação, sem a possibilidade de relações sociais, sem a possibilidade, enfim, de comunicar. Estas formas de interação é o que desenvolve a capacidade intelectual e Piaget (1998) diz que não se pode negar que o desenvolvimento intelectual é, simultaneamente, obra da sociedade e do indivíduo e suas possíveis relações.

O processo de socialização do homem é absolutamente extenso, mas em seu cerne está a interação e o vínculo com o outro. Partindo dos vínculos gerados entre os indivíduos, surge a afetividade. A afetividade é definida como base da vida psíquica. É graças a afetividade que nos ligamos aos outros, ao mundo e a nós próprios. É, na verdade, a afetividade que dá aos nossos atos e pensamentos o encanto, a razão de ser, o impulso final. (GAUQUELIN, 1978, p. 20).

Para Piaget (1998), é impossível compreender a afetividade sem entender a razão. Muitas vezes a razão é dita como antítese da afetividade, e também o seu constante confronto, pois é nela que encontra-se os princípios morais dos homens e são eles que podem ser postos em dúvida por conta das relações de afeto.

Smith (2015) aborda que, a questão mais importante da filosofia moral relacionada a razão, diz respeito ao princípio de aprovação que faz certos caracteres serem agradáveis ou desagradáveis. Isto obriga um indivíduo a preferir uma conduta a outra, levando a denominar uma conduta de correta e outra de errada, e a considerar a primeira como objeto de aprovação, honra e recompensa, e a outra de vergonha, censura e castigo. Tanto os aspectos de aprovação como reprovação, relacionado os princípios morais, podem estar associados tanto a razão, quanto a afetividade.

Segundo Souza (2003, p. 54) “o teórico Piaget defende a tese da correspondência entre as construções afetivas (emoção) e cognitivas

(razão), ao longo da vida dos indivíduos, e recorre às relações entre afetividade, inteligência e vida social para explicar a gênese da moral". O autor ainda defende que toda ação e pensamento comportam um aspecto cognitivo, representado pelas estruturas mentais, e um aspecto afetivo, representado pela afetividade.

Portanto, para Piaget (1998), o papel da afetividade é praticável na inteligência, não existindo estados afetivos sem elementos cognitivos. Ou seja, a afetividade é o que conduz a cognição ao seu funcionamento. Porém, o autor não vê a afetividade só como emoções e sentimentos, mas também, incluindo as tendências de conduta e a vontade.

Vygotsky (1993, p. 25), também discute a relação entre afetividade e a cognição, para ele:

Quem separa desde o começo o pensamento do afeto fecha para sempre a possibilidade de explicar as causas do pensamento, porque uma análise determinista pressupõe descobrir seus motivos, as necessidades e interesses, os impulsos e tendências que regem o movimento do pensamento em um ou outro sentido. De igual modo, quem separa o pensamento do afeto, nega de antemão a possibilidade de estudar a influência inversa do pensamento no plano afetivo, volitivo da vida psíquica, porque uma análise determinista dessa última inclui tanto atribuir ao pensamento um poder mágico capaz de fazer depender o comportamento humano única e exclusivamente de um sistema interno de indivíduos, como transformar o pensamento em um apêndice inútil do comportamento, em uma sombra sua desnecessária e impotente.

Sendo assim, Vygotsky (1993) relaciona afetividade e cognição, e destaca que, ao se relacionar com o mundo, o indivíduo passa a compreendê-lo e, além disso, compreende a si mesmo. Assim, os indivíduos se relacionam consigo mesmo, com os objetos e com as pessoas. Nessa interação existe uma energia que direciona seu interesse para uma si-

tuação ou outra, e essa energia corresponde a uma ação cognitiva que organiza o funcionamento mental. Neste contexto Piaget (1998, p.93), afirma: “é o interesse e, assim, a afetividade que faz com que uma pessoa decida seriar objetos e quais objetos seriar”. Assim, todos os objetos de conhecimento são simultaneamente cognitivos e afetivos, e as pessoas, ao mesmo tempo em que são objeto de conhecimento, são, também, de afeto. Para Arantes (2000), esse interesse do sujeito pelos objetos do mundo, pelas pessoas e por si mesmo, é o que Piaget chama de afetividade. Desse modo, todos esses objetos do mundo, as pessoas e o próprio indivíduo são, ao mesmo tempo, objetos de conhecimento (cognitivo/razão) e de afeto (afetividade/emoção).

Morin (1979, p. 151) afirma que sua concepção acerca do humano é aberta, de maneira que apresenta um homem possuidor de diversas faces que precisam ser unidas, sendo necessário ligar o homem racional (*sapiens*) ao homem louco (*demens*), o homem produtor, o homem técnico, o homem construtor, o homem ansioso, o homem gozador, o homem extático, o homem cantante e dançante, o homem instável, o homem subjetivo, o homem imaginário, o homem mitológico, o homem crítico, o homem destruidor, o homem consciente, o homem inconsciente, o homem mágico, o homem racional em um rosto de faces múltiplas em que o homínida se transforma definitivamente em homem.

Ou seja, o homem é simultaneamente: *sapiens* e *demens* (sábio e louco); *faber* e *ludens* (trabalhador/técnico e lúdico); *empiricus* e *imaginarius* (empírico e imaginário); *economicus* e *consumans* (econômico e consumista); *prosaicus* e *poeticus* (prosaico e poético). E são esses caracteres que remetem à compreensão de que “existe ao mesmo tempo unidade e dualidade entre *Homo faber*, *Homo ludens*, *Homo sapiens* e *Homo demens*. E, no ser humano, o desenvolvimento do conhecimento racional-empírico-técnico jamais anulou o conhecimento simbólico, mítico, mágico ou poético” (MORIN, 2000, p. 59).

Desta forma, o homem da racionalidade é também o homem da afetividade, do mito e do delírio (*demens*). O homem do trabalho é também o homem do jogo (*ludens*). O homem empírico é também o homem imagi-

nário (*imaginarius*). O homem da economia é também o do consumismo (*consumans*). O homem prosaico é também o da poesia, isto é, do fervor, da participação, do amor, do êxtase (MORIN, 2000, p. 138).

O ser humano não vive só de racionalidade e de instrumentos; gasta-se, dá-se, entrega-se nas danças, transes, mitos, magias, ritos; crê nas virtudes do sacrifício; viveu o suficiente para preparar a sua outra vida, além da morte. As atividades do jogo, de festa, de rito, não são simples distrações para se recuperar com vistas à vida prática ou do trabalho. As crenças em deuses e nas ideias não podem ser reduzidas a ilusões ou superstições, mas têm raízes que mergulham nas profundezas humanas. Há relação manifesta ou subterrânea entre o psiquismo, a afetividade, a magia, o imaginário, o mito, a religião, o jogo, a despesa, a estética, a poesia; é o paradoxo da riqueza, da prodigalidade, da infelicidade, da felicidade do *homo sapiens-demens* (MORIN, 2002, p. 141).

A partir dos conceitos apresentados é possível fazer uma relação entre as teorias de Piaget e de Morin, na medida em que vê-se que o ser humano sempre terá seu lado afetivo e cognitivo coexistindo e interagindo entre si, no qual os elementos de afetividade interferem na cognição, assim como elementos cognitivos interferem na afetividade. Essas interações e interferências, tornam o ser único e exclusivo, formando seu caráter e contribuindo para construção de sua cultura no coletivo. Por este motivo, a organização, que é construída pelos indivíduos, será sempre afetada por aspectos cognitivos e afetivos, ou pela razão e pela emoção. As ações e decisões tomadas em uma organização são sempre movidas por um lado inteligente – razão –, e por um lado afetivo – emoção –, mesmo que de forma inconsciente.

Nos contextos organizacionais, pode-se perceber dois tipos de relações interindividuais, segundo Piaget (1998) as de coação e as de cooperação. Nas relações de coação não existe a reciprocidade e as regras do relacionamento não podem ser alteradas. Considerando que na afetividade há reciprocidade, já é possível considerar as relações de coação como contrárias às relações de afetividade. Os ritos organizacionais podem ser bons exemplos de relações de coação, já que eles passam a obrigatoriedade



de seguir regras que ninguém sabe quem as ditou, só se sabe que sempre existiram. As relações de coesão tendem a estar mais relacionada com a razão e a ter os princípios morais aprovados.

Já as relações de cooperação são conhecidas por serem simétricas, bilaterais e equilibradas. Elas são recíprocas e “são relações constituintes, que pedem, pois, mútuos acordos entre os participantes, uma vez que as regras não são dadas de antemão [...] No que tange à moral, da cooperação derivam o respeito mútuo e a autonomia” (TAILLER, 1992, p. 59). Assim, as relações interindividuais de cooperação são as mais propensas a desenvolveram a afetividade. Conhecendo esses dois tipos de relações interindividuais é possível inserir a afetividade nos contextos organizacionais.

No momento em que a afetividade é considerada nos contextos organizacionais, as relações de trabalho e as relações sociais passam a gerar novos significados, através de processos comunicativos, para os indivíduos. Com isto, pode-se ter, o que se chama nesta reflexão, e nos seus derivados de pesquisa, de relações criativas nos contextos organizacionais. Por relações criativas nas organizações entende-se as relações de trabalho e as relações sociais, no qual as hierarquias podem ser flexibilizadas e há espaço para a interação e atuação dos funcionários sob uma perspectiva relacional e as afetividades passam a ser consideradas. Estima-se que nas organizações em que as relações criativas são potencializadas há uma estabilidade produtiva.

Porém, é necessário apontar que as afetividades, tanto no mundo, como nos contextos organizacionais, nem sempre tem reações positivas. Spinoza (2009) compreende o afeto como as afecções do corpo, pelas quais sua potência de agir é aumentada ou diminuída. Estas afecções podem ser consideradas como o encontro pontual de um corpo com outro, ou de um corpo com o mundo. Um corpo que se relacionam com outro corpo, quando sofre afecções, ou quando é afetado por outros corpos, se altera e a sua potência pode ser aumentada ou diminuída. São destas afecções, ou relações, que ocorrem os afetos, considerada por Spinoza (2009) como uma experiência vivida. Quando estas afecções, ou relações acontecem de forma positiva podem aumentar a capacidade de

agir do sujeito. Spinoza (2009) chama isto de bom encontro ou afeto de alegria. Entretanto, o autor pontua também o afeto de tristeza, quando uma relação, ou afecção, leva o indivíduo para uma condição menor de potência, ou seja, a força para existir e agir, afetar e ser afetado, diminui.

As dinâmicas que acontecem dentro das organizações ocorrem em um cenário de influências mútuas e para Spinoza (2009) isso nada mais é do que a dinâmica dos afetos. Para o autor, os corpos afetam uns aos outros de maneira ininterrupta, ou seja, a partir do momento em que há o primeiro afeto, seguem-se diversos outros que afetam outros corpos. Nas palavras de Spinoza (2009, p.63):

Todas as maneiras pelas quais um corpo qualquer é afetado por outro seguem-se da natureza do corpo afetado e, ao mesmo tempo, da natureza do corpo que o afeta. Assim, um só e mesmo corpo, em razão da diferença de natureza dos corpos que o movem, é movido de diferentes maneiras, e, inversamente, corpos diferentes são movidos de diferentes maneiras por um só e mesmo corpo.

Então, a dinâmica dos afetos nunca para e, além disso, cada afeto tem uma consequência diferente nos corpos. Diferentes corpos respondem diferentes maneiras aos afetos que recebem e, em troca, afetam outros corpos de diferentes formas. Independente da equação usada, o resultado é o mesmo: os afetos nunca param. Enquanto existirem os encontros dos corpos, existirão os afetos. No ambiente organizacional isso jamais poderia ser diferente e, por causa dos diferentes afetos, não se pode dizer que uma organização é sempre a mesma.

No ambiente organizacional é possível delinear essa cadeia de afeto e, indo mais longe, é possível trazer outro conceito de Spinoza (2009), o qual diz, objetivamente, que as coisas existem apenas pelos afetos das outras. Em um ambiente organizacional, assim como na sociedade, o que acontece, aconteceu apenas pela ação

Assim, há diversas formas e possibilidades de considerar a afetividade nas relações de trabalho e relações sociais de uma organização. Esta reflexão se torna relevante na medida em que as organizações precisam se reconstruir para atingir lógicas econômica necessárias em um mercado de plena concorrência. É neste contexto, que os afetos positivos (SPINOZA, 2009) ou cooperativos (PIAGET, 1998) dos indivíduos organizacionais devem ser bem utilizados através dos processos de comunicação pelas experiências vividas.

## APONTAMENTOS

Como resultado desta reflexão é necessária uma reconfiguração do *ethos* do trabalho. Valores como segurança, estabilidade, respeito à hierarquia funcional e à especialização que faziam do trabalho um setor de regras fixas e rígidas, precisam dar lugar a outro conjunto de valores advindos das afetividades dos indivíduos. Neste sentido, é necessário incluir a reflexão de afetividades nas relações de trabalho e nas relações sociais das organizações.

Porém, para que esta inclusão possa acontecer é necessário que as organizações possam se tornar cada vez mais abertas para a compreensão e aceitação das possibilidades de afetos entre seus grupos. Isto por que as organizações estão inseridas em uma sociedade (mundo), na qual a relação entre esta sociedade e a organização acaba por influenciar diretamente nas suas relações de trabalho e nas relações sociais de seus indivíduos. Esta influencia permite uma interação mútua entre sociedade/ organização/ indivíduo que contribui para a construção da afetividade de ambas as partes e promove o conhecimento por parte da organização, do mundo e de si mesma.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, V. A. **Cognição, Afetividade e Moralidade. Educação e Pesquisa.** São Paulo, v. 26, n. 2, p. 137-153, jul./dez. 2000.

BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GAUQUELIN, Michel Françoise. **Dicionário de Psicologia**. Verbo, 1978.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. LTC Editora, 2004.

\_\_\_\_\_. **O ritual da Interação**. Petrópolis RJ: Vozes, 2012.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: F Alves, 1989.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. – 1 e.d. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

MORIM, Edgar. **O Enigma do Homem para uma Nova Antropologia**. São Paulo: Zahar, 1979.

\_\_\_\_\_. **O método II: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

\_\_\_\_\_. **O problema epistemológico da complexidade**. 3 ed. Portugal: Europa-América, 2000.

PIAGET, Jean. **Inteligência e afetividade: seu relacionamento durante o desenvolvimento da criança**, 1998.

SAFATLE, Vladimir. **O circuito dos afetos: corpos políticos, desamparo e o fim do indivíduo**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. 3.ed. São Paulo: Contexto, 1999.

SMITH, Adam. **Teoria dos sentimentos morais**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2015.

SOUZA, M. T. C. C. **O desenvolvimento segundo Piaget**. In ARANTES, V. A. Afetividade na escola: Alternativas teóricas e práticas. São Paulo. Summus, 2003.

SPINOZA, Benedictu. **Etica**. Autentica Editora 2009

TAILE, Yves. **Piaget, Vygotsky E Wallon**. Summus, 1992.

YVYGOTSKY, L. S. **Obras escogidas**: v.2. Madri: Visor, 1993.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010.

# A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEO: QUESTIONAMENTOS QUE NOS INQUIETAM.

FERNANDO CARARA LEMOS<sup>1</sup>

## RESUMO

O artigo propõe uma reflexão inicial sobre o papel da comunicação na construção de uma estratégia do saber, como alternativa para que as organizações contemporâneas possam ressignificar suas culturas em meio aos atuais desafios da contemporaneidade. Parte-se da constatação de que as ‘fórmulas’ até então utilizadas pelo mercado para a comunicação entre organização e os sujeitos que com ela interagem e/ou dependem não apresentam mais resultados efetivos, sendo necessária uma reformulação no pensar comunicação, a partir de novas perspectivas. Para sustentar a nossa reflexão recorreremos a alguns aportes teóricos do pensamento complexo (MORIN, 2005) e do paradigma relacional (FRANÇA, 2013)

**Palavras-chave:** organização; cultura organizacional; comunicação; saber.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Comunicação Social da PUC/RS. MBA em Gestão Empresarial – IBGEN. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas – Unisinos. Membro do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR-PUCRS). Gerente de Marketing e Comunicação no Grêmio Náutico União. Contato: ferclemospoa@gmail.com.

## ABSTRACT

The article proposes an initial reflection on the role of communication in the construction of a strategy of knowledge, as an alternative so that contemporary organizations can re-signify their cultures in the midst of the current challenges of contemporaneity. It is based on the observation that the 'formulas' previously used by the market for communication between the organization and the subjects that interact with and / or depend on it do not have more effective results, and a reformulation in the thinking of communication is necessary, from new Perspectives. To support our reflection, we have recourse to some theoretical contributions of complex thinking (MORIN, 2005) and the relational paradigm (FRANÇA, 2013).

**Key words:** Organization; organizational culture; communication; knowledge.

## RESUMEN

El artículo propone una reflexión inicial sobre el papel de la comunicación en la construcción de una estrategia del saber, como alternativa para que las organizaciones contemporáneas puedan resignificar sus culturas en medio de los actuales desafíos de la contemporaneidad. Parte de la construcción de que las fórmulas hasta entonces utilizadas por el mercado para la comunicación entre organización y los sujetos que interactúan o dependen, no presentan más resultados efectivos, siendo necesaria una reformulación en el pensar de la comunicación, a partir de nuevas perspectivas. Para sostener nuestra reflexión recurrimos a algunos aportes teóricos del pensamiento complejo (MORIN, 2005) y del paradigma relacional (FRANÇA, 2013).

**Palabras-clave:** Organización; cultura de la organización; Comunicación; Saber.

## A INSPIRAÇÃO

Encontramos a inspiração nas perguntas “Quem somos? Onde estamos? Para onde vamos?”, para ser a linha condutora neste artigo. Elas foram surgindo e tornando-se mais presentes – e mais inquietantes – na medida em que as leituras sobre os três pilares que sustentam este estudo – organização, cultura e comunicação – foram se complementando. A partir desses questionamentos, nossa proposta é contribuir para uma reflexão sobre a complexidade do universo organizacional e como a comunicação pode tornar-se importante para consolidação de estratégias futuras de uma organização contemporânea<sup>2</sup>.

Na abordagem sobre ‘Quem somos?’ e ‘Onde estamos?’ assumimos que “a palavra que define o momento é a complexidade” (FREITAS, 2000, p. 53), pois quanto mais procuramos respostas afirmativas para os questionamentos, mais incertezas se fazem presentes. Talvez a nossa certeza seja de que a contemporaneidade em que vivemos é repleta de incertezas. Para Morin (2000, p. 30)

O inesperado surpreende-nos. Não podemos jamais prever como se apresentará, mas deve se esperar a sua chegada, ou seja, esperar o inesperado. E quando o inesperado se manifesta, é preciso ser capaz de rever as nossas teorias e ideias, em vez de deixar o fato novo entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo.

---

<sup>2</sup> Ao longo do artigo, organizações contemporâneas também são nomeadas como modernas (FREITAS, 1999); pós-modernas (ROMAN, 2009); supermodernidade (AUGÉ, 1994), por entendermos que os respectivos autores referem-se às mesmas características, apesar de optarem por nomenclaturas diferentes.



Sob essa perspectiva encaminhamos o nosso terceiro questionamento: ‘Para onde vamos?’ que explora o papel da comunicação no contexto organizacional<sup>3</sup> enquanto constitutivo para uma estratégia do saber.

## QUEM SOMOS?

A necessidade de humanizar os ambientes de trabalho decorre em parte das críticas em relação à gestão mecanicista e desumanizadora. Para Chanlat (1993, p. 25) “a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior” (CHANLAT, 1993, p. 25). O referido autor (CHANLAT, 1993) defende a necessidade de uma “antropologia da organização” (grifo do autor), reorganizando e articulando os conhecimentos sobre o ser humano, que é formado por um tempo<sup>4</sup> genérico e um específico.

Para Srour (2012, p. 76), os “habitantes das organizações personificam agentes coletivos”, representando não apenas as organizações que fazem parte, mas também trazendo consigo características das diversas relações que estabelecem dentro e fora das organizações, seja pela sua categoria social, passando pela classe social e os diferentes públicos que compõem. Freitas (1999) reforça esse posicionamento ao afirmar que todo ser humano é múltiplo, alterando suas expectativas e desejos a qualquer momento, sob interferência do espaço<sup>5</sup> e tempo em que estão atuando numa dada realidade histórica.

---

<sup>3</sup> Apesar dos termos ‘comunicação organizacional’ e ‘comunicação no contexto organizacional’ enfatizarem o viés relacional entre os indivíduos e a sociedade, optamos para este artigo pela segunda, proposta conceitual do paradigma relacional.

<sup>4</sup> Para Santos (2008), tempo é a sucessão dos eventos e sua trama. Scroferneker (2013) ressalta que existem diferentes tempos organizacionais – em relação a seus prazos, entrega de produtos/serviços, prestação de contas, etc – e tempo dos funcionários – horário de trabalho, horas extras, família, pessoal, etc. Quando refere-se ao segundo tempo, faz uma crítica de que o próprio não dispõe mais de seu próprio tempo, sendo refém do tempo da organização.

<sup>5</sup> Para o artigo, entendemos espaço como sendo o meio, local onde transcorrem os eventos (SANTOS, 2008) e os indivíduos se encontram (SANTAELLA, 2007).

De acordo com Hall (2001), o indivíduo até então visto como um ser único – identidade iluminista – assume uma identidade pós-moderna, adaptando-se conforme o ambiente em que se encontra. Esta perda de um ‘sentido de si’ (grifo do autor) por parte do sujeito, enquanto seu lugar no mundo social e cultural é geradora da ‘crise de identidade’.<sup>6</sup>

Freitas (1999) entende que a identidade é fator determinante para sobrevivência do homem, que defronta-se com um novo comércio de identidades no ambiente organizacional. Identidade e cultura estão relacionadas diretamente. A cultura organizacional é um conjunto de representações mentais, um universo simbólico que traduz o *modus operandi* de uma organização, conferindo sentido aos discursos e as práticas que são produzidos pelos indivíduos organizacionais (SROUR, 2012).

Barbosa (2013) relaciona a cultura, em seu sentido antropológico, à capacidade humana de simbolizar<sup>7</sup> e de atribuir significado ao mundo ao seu redor. Para Mumby (2013, p. 84), “o significado é sempre negociado e repleto de multiplicidade, isto é, nenhuma cultura organizacional é monolítica e singular em seu significado e interpretação”. Essa perspectiva é reforçada por Barbosa (2013) com a visão sistêmica da cultura, ao se referir que o significado e as coisas são relacionais, influenciadas pelo contexto em que as ações acontecem.

As organizações pós-modernas possuem três características, conforme Roman (2009). O informacionalismo, marcado pela integração em rede, que coloca as pessoas em contato em tempo real, eliminando as fronteiras. A retribalização digital, como uma nova forma de socialização entre os indivíduos, que ao mesmo tempo em que permite ampliar relacionamentos, em função da interação virtual, torna-os mais individualistas. A terceira é a centralidade organizacional, representada pela importância da organização

---

<sup>6</sup> Segundo o autor, é nos grandes centros ocidentais que é possível ter acesso ao maior número de culturas, fruto da proliferação das escolhas de identidade disponíveis no “centro” (grifo do autor) do sistema global (HALL, 2001)

<sup>7</sup> Simbolizar significa classificar/ordenar e interpretar na vida social, segundo Barbosa (2013).

na vida das pessoas. Mumby (2013) exemplifica esse monopólio organizacional ao citar Grey (1994), que ressignificou amigos como contatos e atividades sociais como *networking*. Salientamos que a centralidade também é marcada pelo vínculo afetivo e psicológico do sujeito, que vê no trabalho sua possibilidade de construção social e auto-estima (FREITAS, 2000).

Ainda de acordo com Roman (2009), o aumento do tempo que as pessoas começaram a investir nas (e para) as organizações é um dos grandes motivos para o crescimento na produção dos discursos, que é conceituado pelo autor como sendo um grupo de enunciados, que por sua vez é um texto verbal (oral ou escrito), produzido na organização para alguém, considerando um determinado espaço e tempo. O autor apresenta três classificações para o discurso: bem-ditos, gerados formalmente pela organização, definem, orientam e determinam, sendo emitidos pelos canais oficiais reforçam um relacionamento administrativo; os mal-ditos que têm origem anônima, resultados dos boatos, rumores e fofocas, divertem, provocam e aproximam os indivíduos por usarem uma linguagem mais simples, ampliando os relacionamentos pessoais e afetivos. Os discursos não-ditos, por sua vez, são reflexo de organizações opressoras que ao silenciar o mal-dito, amarguram, desanimam e anestesiam os indivíduos, comprometendo o clima organizacional<sup>8</sup>. Carrieri e Silva (2014, p. 65) reconhecem também a existência de diferentes discursos, ao reforçarem que “o discurso fundador e o oficial – bem-ditos – “não necessariamente substituem ou eliminam os demais discursos, alguns inclusive opostos a eles” (Ibid., p. 65). Para os autores, são os conjuntos de discursos que articulam as interações no espaço organizacional (CARRIERI; SILVA, 2014).

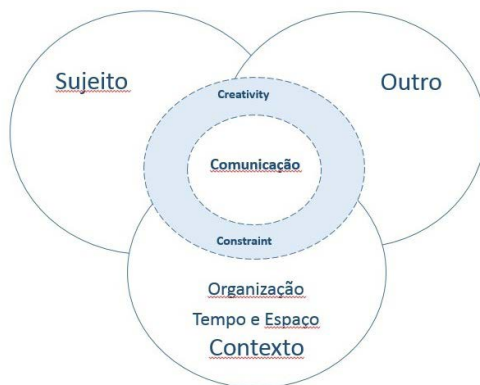
---

<sup>8</sup> O clima organizacional é definido por Srour (2012) como a ‘temperatura social’ (grifo do autor) da organização num determinado tempo. Ele indica um *flash* de sua conjuntura.

## ONDE ESTAMOS?

Entendemos que em meio à pluralidade de discursos que se inter-relacionam em nosso dia a dia, o conceito de organização dialógica proposto por Roman (2009) se constitui em uma opção para entendermos ‘onde estamos’ (grifo nosso) inseridos neste momento. Para o respectivo autor, uma organização dialógica é aquela que promove harmonia entre o bem-dito e o mal-dito, resultando na redução do não-dito, por meio de uma comunicação que envolva a todos, com a presença de um diálogo entre os envolvidos. Acreditamos que um dos desafios da comunicação é buscar o equilíbrio, principalmente para minimizar as disputas de poder, geradas pelos atritos entre os diferentes desejos presentes no ambiente organizacional: o da organização (*constraint*) e os de cada sujeito (*creativity*). Como uma alternativa para visualizar as inter-relações entre organização-sujeito-outro e a posição central da comunicação nessa relação elaboramos o esquema gráfico a seguir com base no conceito de organização dialógica (FIGURA 1).

**FIGURA 1 – Representação de uma Organização Dialógica**



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir da definição de Roman (2009).

Pelo esquema, visualizamos três partes principais: sujeito e o outro [que alternam papéis entre si a partir da perspectiva em análise] e a organização [contexto construído pelo espaço e tempo onde ocorrem as relações analisadas]. A intencionalidade de não incluir o sujeito e o outro integralmente dentro da organização, reforça o conceito de agentes coletivos (SOUR, 2012), que trazem consigo as referências de seus vínculos com os outros grupos que pertencem – ou pertenceram. Entre essas partes, uma camada que perpassa as relações representa os conflitos de interesse de cada um. E no centro, a comunicação com a responsabilidade de harmonizar essa relação.

Freitas (1999) reforça que, apesar das contradições discursivas que povoam as organizações, elas podem ser trabalhadas para serem minimizadas, mas nunca eliminadas. Aceitar a diversidade resultante dessa complexidade é um dos diferenciais das organizações dialógicas, que buscam nas divergências internas as soluções criativas necessárias para a sobrevivência no dia a dia.

A diferença, a divergência, a multiplicidade de perspectivas, a diversidade são cada vez mais bem-vindas no universo organizacional; melhor ainda quando temperadas com um pouco de reverência e bom humor. É muito mais produtivo para as empresas que suas fraquezas e fragilidades sejam discutidas e acertadas internamente [...] Consenso demais é sinal de repetição, homogeneidade, reprodução, calma, portanto do signo da pulsão de morte. (FREITAS, 2000, p. 64)

Roman (2009) argumenta que é nas organizações dialógicas, enquanto tempo e espaço comum na relação entre os indivíduos, que é possível encontrar um ambiente indicado para atingir as duas necessidades individuais mais profundas de um sujeito: ser reconhecido pelo outro e realizar as

próprias aspirações<sup>9</sup>, não apenas dentro da própria empresa, mas também perante os demais grupos de convívio social, como família, amigos, etc. O indivíduo assume o papel de sujeito na medida que é reconhecido pelo outro em seu relacionamento (ZIMERMAN, 2010).

Reforçamos a visão psíquica com o objetivo de ampliar o entendimento das relações humanas nas organizações e como o diálogo pode ser importante no processo de reconhecimento. “Todo ser humano é um ser ao mesmo tempo singular e universal” (FREITAS, 1999, p. 87), formado pelas experiências obtidas ao longo da vida. Muitas vezes, as explicações para as ações e reações ocorridas no cotidiano não estão explícitas. E é nesta relação diária entre organização e indivíduo que são ativados os processos psíquicos como a transferência, a identificação e a idealização. Segundo a psicanálise, uma organização consegue ativar algum desses processos em um indivíduo na medida em que o mesmo tem resgatado algum vínculo afetivo durante alguma ação (ENRIQUEZ, 1994; ZIMERMAN, 2010).

Enquanto lugar de relações de transferência, as organizações resgatam, voluntariamente ou não, afetos ou atitudes de seus sujeitos que estão ligados às suas experiências passadas. Por meio dessa relação, objetivam-se a formação de vínculos entre as partes, sejam positivos ou negativos. Para Freitas (1999, p. 89), “mesmo quando o indivíduo é preso no jogo das gratificações, mesmo quando questiona ou contesta a empresa conscientemente, ele está defendendo uma associação positiva desejada”. Essa ambiguidade também está presente na identificação, outro processo psicológico apontado pela autora. Neste, um indivíduo identifica-se com uma característica do outro, estabelecendo a partir daí um vínculo afetivo, onde é permitida a contestação entre um e outro, reconhecendo suas diferenças. Segundo a autora, reside aqui a principal diferença entre identificação e idealização. O último processo psíquico ressalta a idolatria pelo perfeito, por este motivo, a contestação não tem espaço.

---

<sup>9</sup> Essas necessidades são identificadas por Morin (2015).

Segundo Freitas (1999, p. 92-93), “quando a empresa tenta se apresentar como único lugar desejável e como objetivo exclusivo da atenção e devoção de seus colaboradores, na realidade ela não está se propondo como objeto de identificação, mas de idealização”. A busca pela idealização, segunda a autora, contribui para a busca pela padronização entre os indivíduos, evitando contestações sobre as políticas adotadas pelas organizações, reforçando uma dependência das pessoas em relação à instituição.

Os vínculos entre organização e seus indivíduos transcenderam o espaço organizacional, uma vez que “o trabalho é uma grande fonte de referência para a construção social dos homens e de sua auto-estima, o que significa dizer que essa relação passa pelo afetivo e pelo psicológico.” (FREITAS, 2000, p. 42). A autora reforça sua posição ao defender que as empresas são um território de possibilidades que dão vida a sentimentos antagônicos, como sonhos e pesadelos, sucesso e fracasso, aceitação e rejeição, etc.

Baseado em Bion, Zimmerman (2010, p. 28) “lembra que vínculo é uma estrutura relacional-emocional entre duas ou mais pessoas, ou entre duas ou mais partes separadas de uma mesma pessoa”, onde os vínculos interiores ligados à sua vida íntima configuram os vínculos com outros indivíduos e instituições. Tuan (2013) reforça essa posição apresentando uma perspectiva experiencial para tratar dos vínculos. As pessoas constroem suas percepções sobre os espaços a partir de suas experiências de vida, seu relacionamento com o outro, aprendizados obtidos ao longo do tempo (TUAN, 2013).

## PARA ONDE VAMOS?

Com o objetivo de discutir uma estratégia que possibilite a busca pela coerência entre os discursos presentes nas organizações dialógicas, recorreremos ao paradigma relacional. Para França<sup>10</sup> (2013, p. 90) “a interação é um agir comum, marcado por mútua afetação e permeado por gestos significativos”, o que reforça uma circularidade no processo comunicacional.

---

<sup>10</sup> França (2013) busca referências em Mead (2008) para suas reflexões sobre o paradigma relacional.

Para a referida autora “nos damos conta de que (quase) nunca temos o controle da sequência tomada pela conversação” (FRANÇA, 2013, p. 91). Por ser fruto de uma relação interpessoal, existem muitos fatores que estão fora do controle e que podem interferir na viabilização do diálogo. Pinto (2008) aborda a imprevisibilidade do processo comunicacional na presença de pontos de fuga<sup>11</sup>, que, em alguns casos, têm em seu sentido<sup>12</sup> uma importância maior do que o significado planejado. Neste contexto, a preocupação sobre ‘as práticas de comunicação’ (grifo nosso) necessita estar no sentido e não no significado, visto que “a criatividade está nos desvãos e buracos de sentidos, exatamente na falha, na fratura, no não-dito, no não-pensado” (PINTO, 2008, p. 87). Apesar de ser fruto de uma construção coletiva, o sentido pode ter um significado individual, a partir da perspectiva de cada indivíduo envolvido no diálogo. Neste sentido, enquanto uma palavra possui um significado único, ela é revestida de infinitas possibilidades de sentido.

Neste ambiente incerto repleto de diferentes sentidos as estratégias organizacionais perdem seu *status* de caminho seguro, e se transformam em perspectivas complexas, construídas a partir da contribuição dos indivíduos que compõem a organização no dia a dia. Enquanto prática social<sup>13</sup>, “a estratégia não pode mais ser vista como algo excepcional, proposto de tempos em tempos pela alta administração, mas sim como um processo e, como tal, contínuo” (REIS *et alli*, 2010, p. 173). Bulgacov e Marchiori (2014) ampliam o universo dos indivíduos presentes na construção das práticas estratégicas ao fazerem referência não apenas aos empregados de diferentes níveis hierárquicos, mas também a consultores, investidores, clientes, entre outros.

---

<sup>11</sup> Pinto (2008) define ponto de fuga como sendo as fraturas existentes no processo comunicativo, que disputam atenção com o objeto principal de uma mensagem.

<sup>12</sup> Oliveira e Paula (2008) recorreram ao conceito de sentido de Spink e Medrado (2004), que definem como sendo uma construção social interativa, resultantes da compreensão das situações e fenômenos a volta dos indivíduos.

<sup>13</sup> Em estudos mais recentes sobre o tema (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 1996, 2003, 2004, 2006) apontam a estratégia como prática social. (REIS *et alli*, 2010).



Uma vez construídas por meio da interação dos vários [com os] indivíduos que constituem a organização, reforçamos a mudança do papel da comunicação, deixando de ser apenas o instrumento para ‘comunicar’ (grifo nosso) as decisões e alinhamentos estratégicos, para se constituir na própria estratégia (REIS *et alli*, 2010). Enquanto estratégia, a comunicação no contexto organizacional necessita assumir um papel de “desenvolver em seus participantes suas potencialidades de expressão e criatividade, permitindo o uso da crítica nos conteúdos e nos processos de formação do conhecimento” (BULGACOV; MARCHIORI, 2014, p. 59).

Estimular a capacidade comunicativa dos indivíduos talvez possa encorajá-los a questionar seu próprio conhecimento e competências, desenvolvendo um olhar crítico sobre o universo em que estão inseridos. Segundo Bulgacov e Marchiori (2014, p. 52), “as pessoas compreendem naturalmente o valor daquilo em que estão envolvidas por terem sentido, por estarem aprendendo e, principalmente, por acreditarem no que fazem”. Uma vez que a organização estimula o saber entre os seus indivíduos, ela contribui para que seja fortalecida sua cultura, uma vez que “para ‘eu ser’ é fundamental o ‘saber’” (*ibidem*, p. 52).

O estímulo ao saber por meio da comunicação é uma possibilidade para ampliar o conhecimento dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações, influenciando diretamente no fortalecimento da cultura organizacional. Para Gorz (2005), citado por Bulgacov e Marchiori (2014), a presença do diálogo incentiva a integração entre os agentes, transformando conhecimentos em novos saberes, o que torna a cultura mais rica. Por este motivo, faz-se necessário que a organização disponibilize tempo e espaço para que ocorra a produção do saber, “por meio de processos sociais e educativos complexos, prolongados e diretamente orientados” (*ibidem*, p. 53). Segundo Morin (2015), para compreender o outro é necessário, antes, compreender a nós mesmos, o que nos coloca num exercício de autoconhecimento, que está ligado diretamente à nossa identidade, cultura.

A intenção de abordarmos as questões relacionadas à produção de sentido, interação entre os agentes sociais, estratégia e o saber, sob o

prisma do relacional, e as questões organizacionais, culturais e de espaço sobre a perspectiva da complexidade, nos estimula a refletir sobre os conflitos culturais presentes nas organizações contemporâneas, num momento em que mediatização das organizações sociais<sup>14</sup> tem tomado força, criando novas formas de vínculos, e/ou distanciamento, nas relações que constroem com os sujeitos que nelas atuam e/ou que com elas interagem [ou tentam interagir]. Essas e outras inquietações nos movem, nos desafiam a buscar entender/compreender a comunicação e suas interfaces no contexto das organizações.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. Dilemas e tensões do conceito de cultura. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Cultura em interface com cultura**. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v. 1.

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Estratégias como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional – CONHECIMENTO E MUDANÇA – Volume 9**. São Caetano do Sul: Difusão/SENAC, 2014

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. O ser e a comunicação do saber. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional – CONHECIMENTO E MUDANÇA – Volume 9**. São Caetano do Sul: Difusão/SENAC, 2014.

CARRIERI, Alexandre Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. O entendimento das Organizações como culturas. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional - CULTURA E INTERAÇÃO** - Volume 5. São Caetano do Sul: Difusão/SENAC, 2014.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FRANÇA, Vera. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação em interface com cultura**.

---

<sup>14</sup> Termo apresentado por Lima (2008), referindo-se ao movimento em que as organizações estão tornando-se suas próprias mídias, fazendo gestão de seus canais de comunicação próprios, produzindo conteúdos de marca (*content brand*).

São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v. 1.

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

\_\_\_\_\_. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e organização** (Org). Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro, 6 ed., Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARSDEN, Richard e TOWNLEY, Barbara. A Coruja de Minerva: Reflexões sobre a teoria na prática. In **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação**/Edgar Morin, tradução de Edgard de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco. - Porto Alegre: Sulina, 2015.

MUMBY, Dennis K., Cultura, organização e poder. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v. 3.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES; NOGUEIRA, Ana Thereza (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação**. No contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de L; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In:

MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ROMAN, Arthur. Organizações: um universo de bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org) **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

SANTAELLA, L. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo**. Globalização e meio técnico-científico informacional. 5 Ed. – São Paulo: Editora USP, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A.. Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. **Revista Académica de la Federación latinoamericana de Facultades de Comunicación Social**. Vale del Cauca, Colombia, n. 85. p. 1-17, Out 2012. Disponível em: [www.dialogos-felafacs.net/](http://www.dialogos-felafacs.net/) (2012), acesso em dezembro de 2016.

\_\_\_\_\_. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos “(in)visíveis”. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação em interface com cultura**. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v. 1

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. - 3 ed - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ZIMERMAN, David E. **Os quatro vínculos**: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010.



# INFLUÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA ASSIMILAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.

EDUARDO DE CARVALHO BORBA<sup>1</sup>

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo pretende discorrer sobre a constituição das organizações e o papel da comunicação na assimilação da cultura organizacional e dos valores institucionais. A reflexão inclui abordagens sobre a cultura organizacional, a questão psíquica e a comunicação organizacional, embasada no pensamento complexo (MORIN, 2001, 2015). Para tanto, utilizamos autores que aprofundam as discussões sobre as temáticas propostas, auxiliando-nos a traçar aspectos críticos acerca da tentativa das organizações de obterem adesão dos seus empregados às suas propostas de valor.

**Palavras-chave:** Organizações; comunicação; cultura organizacional; complexidade.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Graduado em Jornalismo pela PUCRS. E-mail: ecborba76@gmail.com.

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUCRS. Mestranda em Comunicação Social pela PUCRS (Bolsista Integral/ CNPq). Integrante do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (GEACOR/CNPq) e do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito (GPCEC/CNPq). E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

## ABSTRACT

This article aims to discuss the constitution of organizations and the role of communication in the assimilation of organizational culture and institutional values. The reflection includes approaches about organizational culture, the psychic issue and organizational communication, based on complex thinking (MORIN, 2001, 2015). In order to do so, we use authors who deepen the discussions on the proposed themes, helping us to draw critical aspects about the organizations attempt to obtain their employees bond to their value propositions.

**Key words:** Organizations; communication; organizational culture; complexity.

## RESUMEN

El artículo tiene como objetivo discutir la creación de organizaciones y el papel de la comunicación en la asimilación de la cultura organizacional y los valores institucionales. La reflexión incluye enfoques de la cultura organizacional, el problema psicológico y comunicación organizacional, basado en el pensamiento complejo (Morin, 2001, 2015). Por lo tanto, utilizamos los autores que más debaten sobre los temas propuestos, lo que ayuda a acercarnos aspectos críticos acerca del intento por parte de las organizaciones para obtener la pertenencia de sus empleados a sus propuestas de valor.

**Palabras-clave:** Organizaciones; comunicación; cultura organizacional; complejidad.

## A COMPREENSÃO COMO UMA NECESSIDADE

Sob nossa perspectiva, a capacidade de equilibrar/aproximar os níveis de compreensão, “intelectual e humana” (MORIN, 2015, p. 76) é fundamental para a vivência e a imersão nas características do ambiente

organizacional. Para Morin (2015), a compreensão intelectual é a compreensão do sentido do discurso do outro, de suas ideias, de sua visão de mundo. O mesmo autor defende que a compreensão humana requer abertura para o outro, empatia, simpatia. O ambiente organizacional, no entanto, parece muitas vezes anular esses pressupostos.

Em nome dos resultados financeiros, do crescimento, da sustentabilidade e de uma posição privilegiada nos *rankings* de sua área de atuação, os gestores tendem a negligenciar a importância de relações humanizadas, desprezando a necessidade de os trabalhadores serem reconhecidos e realizarem suas próprias aspirações. Associadas ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos (CHANLAT, 1993). Como consequência disso

[...] a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero, não apenas nos escalões inferiores, mas, também, nos níveis intermediário e superior (CHANLAT, 1993, p. 25).

ubmeter os empregados a situações de pressão que possam causar danos à saúde física e mental, comprometendo o convívio social e o próprio desenvolvimento de habilidades profissionais, traços típicos do taylorismo e do fordismo, as organizações e seus gestores precisam compreender que para alcançar suas metas dependem de um grupo de pessoas movidas pelas suas subjetividades. De acordo com Baldissera (2010)

Mais do que se (pre)ocuparem com a qualidade de vida dos sujeitos que constituem a organização, particularmente no que tange a seus desejos, objetivos, sentimentos diante da situação de certa dependência que eles têm das organizações, de modo geral, os gestores somente atentam para os objetivos organizacionais, até porque é da consecução de tais objetivos que depende a continuidade da organização. E isso,



por si, tende a ser assumido como justificacão para as aoes de sobredeterminaco, tais como as tentativas de anulaco das subjetividades (BALDISSERA, 2010, p. 67).

Ao ignorar e/ou tentar anular as subjetividades, os gestores demonstram incompreensão. Nesse sentido, Morin (2015) acredita que “[...] a conjunao das duas incompreensões, intelectual e humana, constitui o maior obstáculo para nossas inteligências e para nossas vidas”. Ele acrescenta que “as racionalizaoes a partir de premissas arbitrárias, [...] a racionalidade paranoica, a arrogância, a denegaao, o desprezo, são os inimigos do viver-junto” (MORIN, 2015, p. 77).

Partindo-se da hipótese de que as organizaoes dependem das pessoas para sua existência e manutenao, e estas dependem, em parte, das organizaoes para satisfazerem suas necessidades, se faz necessário buscar a harmonizaao dos interesses de ambos, visto que “[...] a compreensão humana exige [...] compreender o que o outro vive” (MORIN, 2015, p. 80).

O exercício da compreensão no meio organizacional almeja o equilíbrio entre os interesses das organizaoes e as aspiraoes dos trabalhadores. Embora seja algo desafiador,  indispensável  convivência [saudável] entre ambas as partes.

Conforme Baldissera (2010), “constituir-se em organizaao pressupõe articular subjetividades, objetivos e, portanto, tensionar diversidade de desejos, interesses, culturas, imaginários” (BALDISSERA, 2010, p. 73). Para o autor, as organizaoes podem ser definidas como “[...] relaoes e lugares de encontros que potencializam as competências e habilidades individuais, ao mesmo tempo em que podem se exercer como sistemas castradores de criatividade e inibidores das manifestaoes de subjetividade”.

Marsden e Townley (2001) percebem que “[...] a organizaao  uma abstraao dos indivíduos e das relaoes sociais entre eles que se constitui nessa forma moderna de vida social” (MARSDEN; TOWNLEY, 2001, p. 37). Se levarmos em conta as definioes desses autores, evidencia-se uma dis-

cordância relacionada à desconsideração do papel do ser humano frente aos interesses organizacionais. Isso se dá, em parte, face à cultura da racionalidade.

Por enxergar o indivíduo como “um ser biopsicossocial”, Chanlat (1993) propôs uma antropologia da condição humana das organizações, a fim de “[...] perceber melhor a experiência humana exatamente como ela é vivenciada no universo organizacional” (CHANLAT, 1993, p. 27). Essa proposta abarca o conceito da interdisciplinaridade, pois, para o autor “só o conjunto interdisciplinar de abordagens poderá delinear uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização” (CHANLAT, 1993, p. 33).

## **ORGANIZAÇÕES COMO ESPAÇOS DE DIÁLOGO E RELAÇÕES**

Uma organização envolve o estabelecimento de relações, que são viabilizadas por meio de alguma forma de comunicação. Segundo Chanlat (1993), toda interação, qualquer que seja, supõe por definição uma possibilidade de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais que se encarregam de exprimir traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns desejam comunicar aos outros durante uma relação. Essa interação assume várias possibilidades, sendo o rito uma delas. Conforme o autor, os ritos podem ser exemplificados pela cortesia, a gentileza, o agradecimento e os cumprimentos às pessoas. Os ritos de interação, como rituais coletivos, contribuindo à manutenção da sociabilidade, transformam-se assim em verdadeiros indicadores do estado qualitativo das relações humanas (CHANLAT, 1993).

Para Baldissera (2010), “[...] a ideia de organização pressupõe associações de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais [...] para a realização de objetivos da entidade organizacional” (BALDISSERA, 2010, p. 62). O autor observa que essa ideia inicial “[...] compreende também, e fundamentalmente, sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos, definidos, claros”. As relações, no entanto, não se dão apenas entre os trabalhadores. Elas precisam, inicialmente, ser

estabelecidas entre a organização e os seus contratados e entre estes e seus pares, por consequência.

Os indivíduos, vale lembrar, não ingressam nas organizações motivados apenas para auxiliá-las a atingirem seus objetivos. Eles têm suas subjetividades e aspirações a serem atendidas, aspecto que Baldissera (2010) pontua também, ao dizer que “[...] cada sujeito que constitui a organização tem seus próprios objetivos e tende a agir nesse sentido” (BALDISSERA, 2010, p. 63).

A partir da perspectiva de Morin (2001), “[...] na empresa, o vício da concepção tayloriana do trabalho foi de considerar o homem unicamente como uma máquina física” (MORIN, 2001, p. 91). Com o passar do tempo, porém, foram identificados pelas organizações os perfis biológico e psicológico do indivíduo, algo defendido por Chanlat (1993), como destacamos.

Para alcançar os seus objetivos, não raro os trabalhadores aceitam as condições estabelecidas pela organização, mesmo que essas, em determinados casos, representem fonte de sofrimento (como diferentes formas de assédio, a falta de reconhecimento pelo desempenho, salários baixos, dentre outros). Embora os trabalhadores possam buscar diferentes espaços para colocação profissional, três questões são vistas como motivo da manutenção da conexão sujeito-organização: o sofrimento vinculado ao trabalho representa uma forma de purificação, de reconciliação com Deus, de redenção (BALDISSERA, 2010); o trabalho mitificado, passando a “[...] simbolizar segurança, saúde, moradia, vida, honra, felicidade e dignidade, entre outras coisas” (BALDISSERA, 2010, p. 71); e o receio do desemprego como uma situação concreta.

Se o indivíduo precisa trabalhar para satisfazer seus desejos, mas para isso têm de curvar-se a situações por vezes desfavoráveis, torna-se perceptível o abalo na relação entre o trabalhador e a organização. Esta última atuará, por meio de seus gestores, no intuito de ser sempre o agente mais importante na relação, muitas vezes desconsiderando as subjetividades dos trabalhadores.

A organização está ciente dos receios de seus empregados, tais como o sentimento de desonra pela possibilidade de ficar desempregado, bem como a incapacidade de satisfazer desejos pessoais e materiais por meio dos resul-

tados financeiros advindos de seu trabalho. Esses aspectos ampliam o valor simbólico da organização, tornando-a poderosa e temida (ENRIQUEZ, 2000).

Para Morin (2001) as relações no interior de uma organização, de uma sociedade, de uma empresa são complementares e antagônicas ao mesmo tempo. Assim como os trabalhadores podem estar atuando pelo atingimento das metas estipuladas por seus superiores, simultaneamente criam subterfúgios, válvulas de escape para atender às suas necessidades. Isso pode ser exemplificado no absentéismo, na jornada paralela com outras fontes de renda, na troca de informações estratégicas sem o conhecimento dos superiores etc. Isso representa uma resistência à ordem, uma forma de desordem, algo que pode ser considerado, sob a perspectiva de Morin (2001), como positivo. Para esse autor, “[...] a desordem constitui resposta inevitável, necessária e mesmo com frequência fecunda, ao caráter esclerosado, esquemático, abstrato e simplificador da ordem” (MORIN, 2001, p. 93).

## **A CULTURA ORGANIZACIONAL**

Os mais diversos tipos de relação estabelecidos no ambiente organizacional ocorrem permeados por uma cultura, por características intrínsecas àquele espaço partilhado. Essa cultura não costuma ser algo passível de ser tocado ou ser visto claramente. No entanto, ela pode ser sentida. Essa cultura é perceptível na atmosfera, como uma rede que envolve a quem ingressa nesse ambiente e na qual estão emaranhados os integrantes da organização. Geertz (2012) defende o conceito de cultura como “essencialmente semiótico”. O autor acredita “[...] que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”, e assume “a cultura como sendo essas teias e a sua análise” (GEERTZ, 2012, p. 04).

A abordagem da cultura organizacional como “universo simbólico”, por Srour (2012), apresenta uma definição muito oportuna:

As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. Como não são frutos de um ensino sistemático, acabam em boa parte adivinhadas e compõem uma espécie de mapa ou *kit* de sobrevivência. Ora, que força misteriosa é essa? A cultura organizacional. Ela escorre por todos os poros, multiplica seus rostos, vinca toda e qualquer atividade, [...] tem vida própria (SROUR, 2012, p. 128).

O autor menciona ainda três dimensões que compõem a cultura organizacional: “[...] política, traça o espaço em que se articulam as relações de poder; econômica, demarca o espaço [...] das relações de produção; e simbólica, em que se tecem as relações de saber” (SROUR, 2012, p. 128). A metáfora do tecer, da trama, da teia, nos remete à *Introdução ao pensamento complexo* de Morin (2001), quando este faz menção a uma tapeçaria contemporânea. Seguindo essa linha, Scroferneker (2010) argumenta que:

A cultura organizacional assemelha-se a uma trama, no sentido de tecido tramado, embora possa também ser admitida como ‘trama’ nos ambientes organizacionais. Esse tecido tramado é (re)tecido com base em diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam, conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p. 190).

As impressões de Scrofernecker (2010) e Srou (2012) parecem-nos muito esclarecedoras ao abordarem a cultura organizacional. Sua força e onipresença podem ou não ser explícitas e percebidas pelos indivíduos que dela fazem parte, mas os afetam de alguma forma.

Retomando as relações de poder, mencionadas por Srour (2012), torna-se possível o entrelaçamento dos postulados do autor com as posições de Mumby (2013), quando este ilustra, de acordo com as considerações, que “[...] o poder é conectado à habilidade de moldar o significado, as realidades sociais e as identidades dos funcionários” (MUMBY, 2013, p. 85). O ato de “moldar” nos dá margem a interpretar como uma capacidade de modelar, adaptar e regular. Ao levarmos essa capacidade à dimensão das identidades dos funcionários, observamos que Freitas (2000) manifesta seu pensamento da seguinte forma:

Entendo a cultura organizacional, primeiro, como um instrumento de poder institucional e, segundo, como um conjunto de representações imaginárias, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas [...], visando a um sentido de unidade e direção e colocando a organização como uma fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2000, p. 66).

Tanto Freitas (1999) quanto Srour (2012), ao unirem em suas falas as expressões ‘cultura organizacional’, ‘poder’ e ‘identidade’ (grifo nosso) transparecem o quanto as organizações são capazes (ou ao menos desejosas) de controlar o comportamento de seus membros em benefício de seus fins. Para tanto, necessitam exercer seu poder por meio da comunicação, visando à assimilação e ao fortalecimento da cultura organizacional a fim de estabelecer uma identidade.

Podemos traçar um paralelo, neste caso, entre organização e nação, seguindo o pensamento de Hall (2006). Para o autor, “[...] não importa quão diferentes seus membros possam ser em termos de classe, gênero ou raça, uma cultura nacional busca unificá-los numa identidade cultural [...] como pertencendo à mesma e grande família nacional” (HALL, 2006, p. 59).

## O DISCURSO NAS ORGANIZAÇÕES

As relações estabelecidas no ambiente das organizações têm sempre como pano de fundo um discurso como forma de sustentação da cultura e de estabelecimento de identidade. Esse discurso pode ser elaborado, explícito, divulgado, verbalizado ou, pelo contrário, implícito, desafiando os interlocutores a perceberem-no como cultura da organização. Isso se dá pelo fato de as organizações serem construções discursivas, como afirmam Fairhurst e Putnam (2010), porque o discurso é a real fundação sobre a qual a vida organizacional é construída.

Para as autoras, existem três orientações possíveis para a relação entre discurso e organização: a organização enquanto objeto, a organização como em permanente estado de constituição e a organização alicerçada na ação. Uma interpretação dessas orientações leva a crer que, no primeiro caso, trata-se de organizações mais fechadas, com discursos unilaterais e altamente verticais do ponto de vista hierárquico. Já o segundo exemplo, remete a ambientes organizacionais nos quais a interação é mais presente, as bases são ouvidas. Por fim, os discursos em organizações alicerçadas na ação tendem a ser mais flexíveis, pois “âncora a organização em práticas sociais” (FAIRHURST; PUTNAM, 2010, p. 129).

Em outra abordagem, é possível relacionar o universo corporativo na pós-modernidade a três tipos de discursos: os bem-ditos, os mal-ditos e os não-ditos. Enquanto os bem-ditos são produzidos na esfera dos relacionamentos administrativos, os mal-ditos são produzidos na esfera dos relacionamentos pessoais e afetivos. Os não-ditos, por sua vez, são enunciados interditados, que fazem parte da esfera da repressão (ROMAN, 2009).

Mensagens orais ou escritas, institucionais e oficiais, autorizadas e planejadas, configuram os discursos bem-ditos. Padronizados, eles reforçam normas e regras, e incentivam o funcionário a assumir a causa da empresa. Os discursos mal-ditos são espontâneos, marginais, chamados popularmente como rádio-cafezinho ou rádio-corredor. Representam o contraponto dos bem-ditos. Com linguagem coloquial, colaboram para

fortalecer laços de integração e pressupõem algum nível de confiança entre os interlocutores. Esses discursos podem ser produzidos desde o nível operacional ao mais alto escalão.

Os não-ditos, por sua vez, consistem na palavra calada, na manifestação omitida, seja por descrença na instituição e/ou no interlocutor; pela impossibilidade de manifestação; e/ou pela censura. Os não-ditos pretendem anular os conflitos e, por consequência tendem a gerar desmotivação, descrédito, culminando na queda da produtividade.

Todos esses discursos convivem nas organizações. Os mal-ditos, por exemplo, podem servir como *'feedback'* (grifo nosso) para os bem-ditos, possibilitando aos gestores de comunicação com sensibilidade para a (re)leitura do cenário a reconfiguração desses enunciados, conforme as necessidades da organização. Já os não-ditos, precisam de espaço para serem expressados, o que configura um desafio às organizações, usualmente desabitadas a abrirem-se às manifestações negativas e/ou incapazes de acolher frustrações dos seus funcionários. Saber conviver com a polifonia de discursos bem-ditos e mal-ditos, trabalhando pela redução dos não-ditos, demonstra a capacidade de uma organização em ser dialógica, ou seja, de estar aberta ao conflito e ao antagônico e à necessária desordem nas organizações.

## **MOVIMENTOS PARA A ASSIMILAÇÃO DA/E O CONDICIONAMENTO À CULTURA ORGANIZACIONAL**

Srouf (2012) menciona que os comportamentos que compõem a cultura organizacional não são frutos de ensinamentos sistemáticos. Entretanto, complementa sua reflexão lembrando que “A cultura é aprendida, transmitida e partilhada [...], não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada” (SROUR, 2012, p. 135).

No ambiente das organizações, gestores de recursos humanos, administradores, comunicadores e outros profissionais costumam fazer uso



de ‘instrumentos para alinhar’ (grifo nosso) o pensamento às propostas de valor da organização, especialmente daqueles funcionários que estão chegando. A missão de criar o perfil do funcionário perfeito normalmente recai sobre o “departamento de recursos humanos, verdadeiro guardião da cultura organizacional” (FREITAS, 1999, p. 110). O exame de personalidade, citado por Mumby (2013), é “[...] um exemplo excelente de como o poder organizacional trabalha para criar objetos de controle” (MUMBY, 2013, p. 92).

Também por meio de programas apresentados como sendo momentos de qualificação, integração e confraternização, as organizações procuram ‘transmitir’ (grifo nosso) aos diferentes níveis hierárquicos as suas crenças e metas, como forma de mobilizar, internalizar códigos e padrões e, de certa forma, conduzir o comportamento de suas equipes para que estas assimilem os propósitos almejados.

Para Freitas (1999) “Uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos” (FREITAS, 1999, p. 98). A autora atribui o título de “empresa comunidade” à pretensão das organizações de serem consideradas grandes famílias. Por sinal, Schirato (2004) é enfática sobre a inadequação desse comparativo, em particular. Para ela, “A empresa não é família. Aliás, não conheço nenhuma família que corte 20% dos membros, quando entra em crise. Família divide o bife, põe mais água no feijão e não demite filhos” (SCHIRATO, 2004, p. 128).

Ainda de acordo com Freitas (2000, p. 62), “[...] a identificação que soliditam aos indivíduos não diz respeito apenas às competências profissionais; amplia-se para as comportamentais, atitudinais e relacionais”. E ela acrescenta:

Mecanismos diversos têm sido criados para expandir as áreas de influência das empresas sobre os indivíduos. Os espaços *softs*, de lazer, de recreação e de integração social, como clubes, academias de ginástica, colônias de férias, times esportivos, grupos musicais, grupos de estudo espirituais e de dramaturgia etc. já não são mais novidade. O local de

trabalho deve ser também lugar do lúdico, do *hobby*, do poético, da convivência harmoniosa entre escalões hierárquicos, democraticamente misturados, cuja pretensa proximidade dilui diferenças e conflitos (FREITAS, 2000, p. 62).

Todo esse estratagema tem como propósito solidificar a identificação, a aceitação da cultura, a incorporação do *modus operandi* da organização. E ela se vale de artifícios amplamente analisados pela psicanálise.

As relações dos indivíduos com as organizações despertam processos psíquicos como a transferência (o desejo de ser o outro, de ocupar o lugar do superior hierárquico), a identificação (possibilidade de assimilar o outro como modelo, seja um colega, o chefe e até mesmo a organização) e a idealização (a mais perigosa, na qual a organização pode ser vista como a imagem da perfeição). Esta pode ter como consequências alguns traumas, frustrações e rompimentos quando a realidade emerge em situações de crise (FREITAS, 1999).

Sobre a transferência, Freitas (1999) afirma que “[...] quanto mais as empresas se pretendem como o lugar que dá sentido e significado à vida, mais elas se tornam objeto dessas relações transferenciais” (FREITAS, 1999, p. 87). No caso da identificação, a empresa se mostra como referência ao empregado, sendo sua companheira nos momentos positivos e negativos, criando a sensação de que o principal laço social estabelecido seja com ela. Com isso, ela poderá obter uma considerável adesão à sua missão e valores, podendo isso ser interpretado como uma forma de sedução.

A idealização, por sua vez, remete à devoção, à empresa colocada em um pedestal, digna de admiração e idolatria. Embora possa trazer tranquilidade e segurança à relação estabelecida com o trabalhador, também tende a ser fonte de depressão em situações difíceis, na qual a organização não corresponde às expectativas do idealizador.

Enriquez (2000) aborda as relações presentes nas organizações e as manifestações dela decorrentes à luz da psicanálise. Para esse autor, a organização procura assumir um papel de protagonismo frente ao

esvaziamento de referências, como o Estado e a família. Porém, como é um fragmento da sociedade, a organização também padece de algumas angústias, as quais procura combater fortalecendo a idealização entre os indivíduos, em busca de seu amor e devoção; podendo fazer com que as pessoas se esqueçam de si mesmas, para que a empresa “domine” seus inconscientes; colocando o peso da culpa sobre os trabalhadores por problemas ou insucessos, fazendo-os sentirem-se envergonhados e, portanto, dispostos a sacrifícios; e fomentando a competitividade exacerbada entre os componentes, passando a falsa ideia de heróis aos vencedores. Esses movimentos, quando atingidos em sua plenitude, culminam na infantilização dos indivíduos, pois a “mãe e o pai”, representados pela organização, lhes dão segurança de que necessita (ENRIQUEZ, 2000).

## AS MANIFESTAÇÕES DO SIMBÓLICO

O universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e de alegorias. Todo ser humano e toda sociedade humana produziram uma representação do mundo que lhe confere significação.

A organização, enquanto espaço particular de experiência humana, mostra-se um lugar propício à emergência do simbólico, contribuindo para que as organizações trabalhem o imaginário dos trabalhadores de distintas formas, ativando o consciente e o inconsciente para sedimentar entre seus membros as suas mensagens, suas práticas, seus ritos. Com isso, pretendem legitimar elementos de sua cultura, sendo uma das formas possíveis do resgate de personagens históricos (fundadores, antigos funcionários, pessoas da sociedade que nutrem sentimentos por aquele empreendimento). O desejo é, acima de tudo, obter o controle afetivo e intelectual dos seus membros, induzindo-os a executar as ações necessárias ao alcance de objetivos predeterminados. A organização vai, sobretudo, produzir um sistema imaginário sobre o qual os sistemas simbólico e cultural teriam dificuldades em se estabelecerem.

Por mais que procurem povoar o imaginário dos indivíduos com suas ideias e articulações, acreditando que irão adotar a perspectiva da empresa como a sua própria, os empregados, em contrapartida, desenvolverão processos de interpretação e ressignificação dessas mensagens de acordo com suas experiências pessoais e coletivas. Ou seja, há uma forma de resistência, mesmo que essa não venha a representar um rompimento por parte dos empregados. Essa possibilidade classificada por Saraiva e Carrieri (2010) como “contrassimbolismo”, uma forma de resposta dos funcionários, “[...] é um fator restritivo às eventuais intenções organizacionais de criar *mundos perfeitos*” (CARRIERI; SARAIVA, 2010, p. 220, grifo do autor). Ao tratar das organizações como culturas, Mumby (2013) igualmente aborda a resistência entre os trabalhadores em relação às mensagens da organização:

O significado é sempre negociado e repleto de multiplicidade. Isto é, nenhuma cultura organizacional é monolítica e singular em seu significado e interpretação. Os funcionários se apropriam, resistem e retrabalham esforços de gestão para ditarem uma cultura organizacional uniforme. Nesse sentido, o poder e a resistência não são simplesmente opostos, mas dialeticamente complementares (MUMBY, 2013, p. 84).

Quando trazemos essa perspectiva da resistência para o campo da comunicação, ela pode ser interpretada positivamente como uma “disputa de sentidos”, dentro de uma “relação de tensão dialógico-recursiva”, conforme mencionado por Baldissera (2009). Para o autor

Importa (re)afirmar que a compreensão de comunicação que se assume pela perspectiva da complexidade é a de que é o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Ressalta-se, assim, a centralidade da noção de relação, seja para a comunicação, seja para a organização. [...] A cultura e o imaginário organizacional não são da

qualidade do cristalizado ou simplesmente preestabelecidos pelas lideranças organizacionais, posto que são permanentemente (re)tecidos pelo sujeitos em tensões interativas, isto é, relações de comunicação (BALDISSERA, 2009, p. 158).

Ao explicar que a “Comunicação Organizacional é o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p. 135), o autor demonstra sua percepção de comunicação, pelo prisma da complexidade, como resultado de uma relação. Esta relação, por sua vez, necessita de elementos como alteridade, diálogo e abertura à diversidade. Paralelamente, coloca o indivíduo numa posição não passiva por admitir tanto o fato de ele ser influenciado pela cultura e pelo imaginário da organização quanto, de alguma forma, exercer influência sobre ela. Para Baldissera (2009), “[...] qualquer fluxo de sentidos que [...] disser respeito à organização pode ser considerado parte da comunicação organizacional, uma vez que nesses fluxos circula capital simbólico da organização” (BALDISSERA, 2009, p. 162).

O paradigma relacional, com fundamentos em George H. Mead, é o referencial de Lima (2008) quando a autora considera que a expressão comunicação organizacional vai além do paradigma informacional. Na sua leitura, “A comunicação não é mais entendida por um viés transmissional, linear, restrito a um lugar ou à posse de alguém, mas, sim, a partir de um contexto conformado pela relação entre os interlocutores” (LIMA, 2008, p. 113).

Levando em consideração esse paradigma, a organização poderá ser vista como um sujeito social na medida em que sua comunicação for construída de forma conjunta, por interlocutores em plena interação. Pensamos que para isso se efetivar, existe a necessidade de lideranças e profissionais de comunicação sensíveis a essa proposta e legitimados pelas altas instâncias decisórias. Entendemos que ‘fazer comunicação’ implica respeito às individualidades na coletividade do ambiente organizacional. Nesse sentido, “Assumir o sujeito como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua

complexidade, como indivíduo que, ao mesmo tempo, é igual e diverso e, portanto, único” (BALDISSERA, 2009, p. 159).

## CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS

O rico tema das organizações parece inesgotável, e possivelmente o seja. As mais distintas interpretações trazidas por autores reconhecidos nos permite uma imersão com olhar crítico aos movimentos que se desenvolvem no ambiente organizacional nas últimas décadas.

Sob o olhar da complexidade, é possível ampliar a compreensão sobre o papel do ser humano nas organizações; as relações que o sujeito estabelece com seus pares e com o seu contratante; e como a organização procura influenciá-lo das mais variadas formas em busca de aceitação, comprometimento, adesão às suas leis e cultura. É importante recordar que “[...] quando se administra sem considerar as pessoas, qualquer coisa fica moralmente permissível”, afirmaram Marsden e Townley (2001, p. 52). Por isso, precisamos ter claro que a humanização das organizações exige “[...] vontade organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação” (BALDISSERA, 2009), valorizando a capacidade dos funcionários e sua condição de adultos e seres de comunicação, capazes de interpretar as tessituras que compõem a cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 61-75.

\_\_\_\_\_. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo, SP: Saraiva, 2009, p.136-164.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. Tradução e adaptação de: Arakcy Martins Rodrigues. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e as organizações. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FAIRHUST, Gail. T.; PUTNAM, Linda L. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões processos e práticas. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010. p.103-148.

FREITAS, Maria Ester de. Organização e processos inconscientes. In: FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. p. 95-118.

\_\_\_\_\_. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 41-73.

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

HALL, Stuart. **A identidade cultura na pós-modernidade**. Tradução de: Tomas Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 11 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 109-127.

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: STEWART, Clegg R.. HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. et. al. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001, v.2, p. 31-56.

MORIN, Edgar. Compreender! In: **Ensinar a viver**: manifesto para mudar a educação. Tradução de: Edgar de Assis Carvalho e Mariza Perazzi Bosco. Porto Alegre, Sulina, 2015. p. 71-105.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de: Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2001.

MUMBY, Dennis R. Cultura, organização e poder. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. v. 3. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013. p. 83-103.

ROMAN, Arthur. Organizações: um universo de bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida (org.). v. 2. **Comunicação Organizacional: linguagem gestão e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. p. 125-157.

SARAIVA, Luiz Alex da Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Dinâmica simbólica das organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010. p. 209-222.

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

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 185-198.

SROUR, Robert Henry. A cultura nas organizações. In: SROUR, Robert Henry. **Poder cultura e ética nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 127-173.





# REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES: UM BREVE OLHAR SOBRE AS AGÊNCIAS REGULADORAS BRASILEIRAS

DANIELA CIDADE

## RESUMO

O presente artigo tem como principal objetivo discutir a atuação das agências reguladoras brasileiras, que são estruturas estatais criadas para fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada, responsáveis por áreas vitais da infraestrutura e da sociedade, como saúde, telecomunicações, águas, transportes e petróleo, a partir da articulação das concepções de organização (Srouf, Chanlat, Augè), cultura (Hall, Geertz, Bauman, Bourdieu) e comunicação (Curvello, Pérez e Massoni), entre outros. Trata-se de um recorte do projeto de dissertação que pretende pesquisar se existe um “lugar de mediação” entre as agências reguladoras, as concessionárias prestadoras de serviços e a sociedade brasileira.

**Palavras-chave:** cultura; organizações; agências reguladoras; comunicação organizacional.

## ABSTRACT

The main objective of this article is to discuss the actions of Brazilian Regulatory Agencies, which are state controlled structures created to

oversee the provision of public services practiced by the private sector, that are responsible for vital areas of infrastructure and society, such as health, telecommunications, water, transportation and oil. Based on the articulation of the conceptions of Organization (Srouf, Chanlat, Augè), Culture (Hall, Geertz, Bauman, Bourdieu) and Communication (Curvello, Pérez and Massoni), among others. It is a snippet of the dissertation project that intends to investigate whether there is a «place of mediation» between Regulatory Agencies, service concessionaires and Brazilian society.

**Key words:** culture; organizations; regulatory agencies; organizational communication.

## RESUMEN

El presente artículo tiene como principal objetivo discutir la actuación de las agencias reguladoras brasileñas, que son estructuras estatales creadas para fiscalizar la prestación de servicios públicos practicados por la iniciativa privada, responsables por áreas vitales de la infraestructura y de la sociedad, como salud, telecomunicaciones, aguas, transportes y petróleo, a partir de la articulación de las concepciones de organización (Srouf, Chanlat, Augè), cultura (Hall, Geertz, Bauman, Bourdieu) y comunicación (Curvello, Pérez y Massoni), entre otros. Se trata de un recorte del proyecto de disertación que pretende investigar si existe un “lugar de mediación” entre las agencias reguladoras, los concesionarios prestadores de servicios y la sociedad brasileña.

**Palabras-clave:** cultura; organizaciones; agencias reguladoras; comunicación.

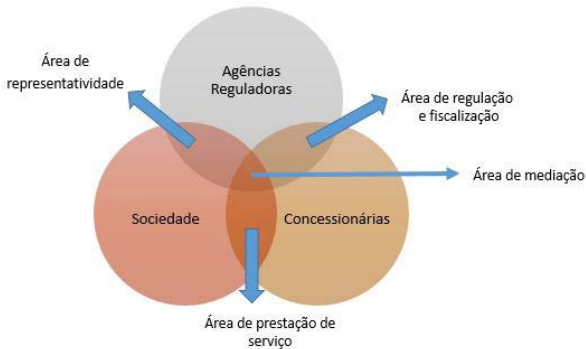
## BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

As agências reguladoras brasileiras foram criadas entre os anos de 1997 e 2003 com o objetivo de fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada, além de estabelecerem as regras de

cada setor. Algumas áreas vitais da infraestrutura brasileira são prestadas por concessões públicas, o que significa, na prática, a iniciativa privada atuando diretamente na prestação de serviços essenciais e/ou relevantes para os cidadãos, tais como saúde, telecomunicações, águas, transportes e petróleo. (PORTAL BRASIL, 2016)

A importância dessas estruturas para a sociedade brasileira repousa no fato de que elas fazem uma fundamental mediação entre os cidadãos e a iniciativa privada, formada por grupos empresariais que, por meio de licitações públicas, passam a prestar serviços de relevância social. Para melhor visualização desse processo, elaboramos um esquema representativo desse sistema (FIGURA 1).

**Figura 1: Representação das inter-relações entre Agências Reguladoras, concessionárias e sociedade.**



**Fonte:** Daniela Cidade (2016).

É a área interrelacional desse processo que nos interessa cruzar com diferentes perspectivas organizacionais, a fim de tentar entender como as agências se configuram e como as peculiaridades desse tipo de organização impactam no serviço que devem prestar à sociedade.

O sistema formado por agências reguladoras-sociedade-concessionárias pode ser analisado sob à luz do pensamento complexo (MORIN, 2001), que considera que o todo é maior que as partes, mas também cada parte é maior que o todo, da onde se depreende que o todo é, ao mesmo tempo, mais e menos do que a soma das partes. Sob essa perspectiva, o sistema formado por agências, sociedade e concessionárias é o todo, que promove um modelo de utilização e de gestão de serviços sociais. Entretanto, cada parte desse todo, isoladamente, é também maior do que o próprio sistema, já que estamos falando da sociedade, de braços da organização do Estado (agências) e de grupos empresariais das mais diversas tendências, que, isoladamente, exercem grande poder sobre o mercado.

Unidos em relação, conforme o esquema proposto (FIGURA 1), essas esferas (partes) criam áreas de interposição, como prestação de serviço, representação, regulação e serviço e mediação que tornam o todo ainda mais complexo, indo além da soma das partes. Entretanto, se isolarmos cada esfera, poderemos ter forças de poder e complexidade ainda maiores do que o todo. O autor também nos alerta de que a organização produz e é produtora de si mesma; “produz coisas e se autoproduz ao mesmo tempo; o produtor é seu próprio produto” (MORIN, 2001, p.86)

Para Srour (2012), as organizações são sistemas abertos e campos de força. No caso das agências reguladoras, os campos de força junto às concessionárias tendem a representar o interesse público, ou seja, atender os preceitos públicos, agindo em benefício da maioria da sociedade. Conforme o mesmo autor, as organizações podem ser definidas por três dimensões analíticas: econômicas, políticas e simbólicas. Embora as três dimensões estejam imbricadas, há uma predominância que demarca o espaço social ocupado por cada organização.

As organizações com ênfase econômica dependem da produção de bens materiais: são as indústrias, as lojas, os bancos (SROUR, 2012). As organizações de “universo simbólico”, como igrejas, meios de comunicação e universidades, utilizam as representações mentais, pois são produtoras de bens ou serviços simbólicos (SROUR, 2012). As organizações “políticas”,

classificação na qual encontramos as repartições públicas, bem como tribunais, parlamentos e escritórios de advocacia, são aquelas que produzem bens ou serviços políticos. Como organização de relevo político, as organizações públicas têm aflorado “sistema de poder”, traduzido em “mecanismos específicos por meio dos quais o mando se exerce” (SROUR, 2012, p. 81).

Observando as agências reguladoras, entendemos que existam sistemas de poder transversais nas relações internas de cargos e hierarquias da entidade. Nosso interesse, entretanto, se volta para o quanto esse sistema de poder interfere e/ou não nas possibilidades de diálogo com a sociedade. Percebemos que, enquanto órgão fiscalizador e regulador, é inerente às funções da agência que as mesmas exerçam um “sistema de poder” sobre as entidades privadas que prestam os serviços essenciais à sociedade. Mas quanto desse “sistema de poder” é exercido também sobre o cidadão, que recebe o serviço regulado pela agência?

Acreditamos que neste espaço se estabeleça uma “complexa equação de interesses” (SROUR, 2012, p. 85), no qual a organização “agência reguladora”, atuando por meio do seu “sistema de poder”, exerça sobre as demais esferas “sociedade” e “concessionárias” (grifo nosso), mas também seja atingida pelo ambiente e pelas esferas citadas. Srou (2012) ainda nos traz a ideia, relevante para o objeto dessa reflexão, as agências reguladoras, de que “o motor das transformações, sociais e organizacionais repousa em boa parte no conflito de interesses entre os variados tipos de coletividade, numa espécie de macro e de microdialética do cotidiano” (SROUR, 2012, p. 75).

Sob essa ótica, poderiam ser as agências “o motor de transformações”? A partir do conflito de interesses entre os desejos da sociedade, o mercado, representado pelas grandes corporações que prestam serviços de relevância públicas (as concessionárias), poderiam essas estruturas organizacionais transformações no âmbito dos serviços prestados à sociedade?

Já sob a perspectiva de Chanlat (2010), as organizações contribuem para a cultura de uma sociedade, bem como mobilizam elementos do ambiente alimentando o imaginário social. Refletindo sobre as agências reguladoras, elas poderiam suscitar nos cidadãos a ideia de que seus direitos perante as

prestadoras de serviços (concessionárias) estão garantidos pela fiscalização exercida pela organização agência. Dessa forma, exerceriam um papel de catalisadores da cidadania. Todavia, a “área de mediação” (grifo nosso) não parece tão clara quando se trata de melhorias nos serviços concedidos, haja vista o alto nível de reclamações que diariamente são destinados às prestadoras de serviços como telefonia e planos de saúde, por exemplo, constatados facilmente por meio da mídia diária, aqui entendida como jornais, programação de rádio e televisão e sites jornalísticos.

Ainda com base em Chanlat (2010) podemos admitir as agências reguladoras como “espaço protegido” (CHANLAT, 2010, p. 106), associado ao modelo burocrático de organização. Quando nos fala sobre o pensamento burocrático, Chanlat (2010) lembra Weber (1991), ponderando que o “pensamento burocrático é uma ilustração do processo de racionalização da experiência moderna” (CHANLAT, 2010, p. 105). Neste contexto, o autor nos traz as diferenças que a burocracia estabeleceu no mundo organizacional. Destacamos a burocracia como símbolo da “defesa do bem comum e do interesse geral em contraste com os interesses privados e comerciais associados ao sistema de mercado” (CHANLAT, 2010, p. 105). Esse parece ser prioritariamente o exercício da burocracia nas agências reguladoras, que por meio de regulação e fiscalização, impedem que as “regras de mercado” se transponham sobre serviços essenciais como energia elétrica e sistema de transporte rodoviário intermunicipal, por exemplo. Neste caso, “enxergamos” (grifo nosso) o sistema burocrático – munido de portarias, despachos, regras, orientações, ofícios – determinando a defesa do bem comum, ou seja, buscando a garantia de prestação de serviços à sociedade.

Os conceitos já tratados nos levam a uma reflexão sobre qual o verdadeiro “lugar” das agências reguladoras na estrutura social brasileira. Representam parte de um todo, sendo influenciadas por ele, e pelas partes que o formam? São sistemas abertos e campos de força, onde predomina a política e, por consequência, sistemas de poder? Podem atuar como motores de transformação? Seriam meramente espaços protegidos? Qual o lugar das agências reguladoras na perspectiva de melhores serviços prestados à sociedade?

Neste cruzamento de percepções sobre a organização, recorremos aos conceitos de lugar e não-lugar, de Augè (1994), que nos possibilita pensar sobre a agência reguladora como um lugar onde se estabeleçam vínculos ou um não-lugar de passagem, transitório, onde não há qualquer relação de pertencimento. Os espaços definidos como lugares, segundo Augè (1994), são aqueles que produzem sentido, história e onde relações se estabelecem. Se pensarmos nas agências como “lugares” (grifo nosso), segundo essa perspectiva, teremos de considerar que são espaços onde há produção de experiências sociais, onde percebem-se relações. Apartando-se desta análise o ambiente interno da agência (a relação dos servidores com esse lugar), nos interessa aqui buscar subsídios iniciais para compreender se as agências são “lugares” para os cidadãos. A sociedade reconhece as agências como “lugar” (grifo nosso) de diálogo, de busca de soluções eventuais problemas com as concessionárias? Trata-se de um espaço de relação, no qual as pessoas podem exercer direitos e deveres, constituir diálogo?

“Assim como os lugares antropológicos criam um social orgânico, os não-lugares criam tensão solitária” afirma Augè (1994, p. 87). Quando colocamos em contraponto ao conceito de lugar ao de não-lugar entendemos que, não cumprindo seu papel de fiscalizadora, reguladora, mediadora dos interesses da sociedade, as agências podem tornar-se “não-lugares”, lugares de passagem, onde não há relação com a cidadania. Nesta perspectiva, fica a dúvida se estariam cumprindo, ou não, com seus objetivos e exercendo a importante função fim, que nos parece ser de preponderância dos interesses públicos sobre os privados.

## **CULTURA CONTEMPORÂNEA NAS AGÊNCIAS REGULADORAS BRASILEIRAS**

Conforme Hall (2001, p. 70) “o tempo e o espaço são também as coordenadas básicas de todos os sistemas de representação”. Considerando as agências reguladoras como sistemas de representação, que expressam os interesses dos cidadãos perante prestadores de serviços e ainda são



parte do Estado, como empresas públicas, temos a oportunidade de analisar algumas possibilidades de constituição da cultura dessas instituições, tendo como premissa a contemporaneidade, uma vez que as agências são estruturas relativamente recentes no sistema estatal.

Se pensarmos no “tempo” (grifo nosso) das agências, nos deparamos com uma curta existência, um ciclo ainda em maturação, pois se tratam de organizações com menos de 20 anos de criação. O espaço, por sua vez, se torna uma dimensão relevante à medida que também deve ser o local do encontro, onde a cidadania poderia contatar as agências, de forma a estabelecer uma relação de diálogo com esses órgãos. Embora tenham escritórios em algumas cidades, as agências se localizam fisicamente na capital do país, Brasília, centro político onde estão estabelecidas as principais instituições brasileiras ligadas aos poderes executivo, legislativo e judiciário. Além disso, encontramos também as agências em sites na internet e em números telefônicos de ouvidorias disponibilizados aos cidadãos.

O que nos interessa entender, ainda de forma preliminar, é como se configura a cultura organizacional das agências reguladoras. Estamos cientes de que o presente artigo é inicial, ou como nos alerta Geertz (2012, p. 20) “a análise cultura é intrinsecamente incompleta e, o que é pior, quanto mais profunda, menos completa”. É preciso inferir, partindo do pressuposto de que as agências, como organizações públicas, possuem áreas relacionais mais fechadas, menos participativas, demonstrando maior “engessamento” frente às mudanças correntes na contemporaneidade. Se hoje vemos um mundo interconectado, globalizado, em um movimento que está “poderosamente deslocando as identidades culturais nacionais” (HALL, 2001), mudanças que trazem forte impacto no cotidiano das organizações, é no setor privado que vemos os ajustes se darem mais rapidamente. Conforme Freitas (2000),

sabe-se que as organizações, em particular as grandes empresas privadas, têm uma facilidade maior de captar e responder mais rapidamente às mudanças sociais do que as demais

instituições. Elas respondem não só de maneira operacional, mas também de forma simbólica, via cultura organizacional e o repasse de um imaginário próprio. (FREITAS, 2000, p. 53).

Partindo do pressuposto do ajuste das organizações às realidades cada vez mais líquidas (BAUMAN, 2007), deparamo-nos com um mundo organizacional no qual o planejamento de longo prazo é substituído pelo pensamento de curto prazo (MUMBY, 2013). Nesta empresa contemporânea, o indivíduo fragmentado vive uma crise (HALL, 2001) e assume diferentes identidades em diferentes momentos. Para Hall (2001, p. 13) “A identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia”. Essa realidade é facilmente identificável nas organizações privadas, mas incerta nas públicas, onde a mudança se dá de forma mais lenta e controlada.

Freitas (2000, p. 45) destaca que “Nas empresas, todas as pessoas são estimuladas a fantasiar que podem tomar o lugar do chefe”. É essa miragem que faz com que os indivíduos, muitas vezes, trabalhem muito mais do que o contratado, em busca de sonhos e desejos que parecem servir ao modelo de sociedade de consumo, que atende à homogeneização cultural da pós-modernidade (HALL, 2001). Na esfera pública, entretanto, a fantasia de ocupar o lugar do chefe é dificultada pelo sistema de ingresso no serviço estatal, que se dá por meio de concurso para o qual o candidato concorre por uma vaga que, de alguma forma, estabelece seu cargo e a progressão do mesmo, cuja progressão se dará pelo tempo estabelecido pela instituição, e não pelo desempenho e vontade do indivíduo. É preciso cumprir etapas, fases, e muitas vezes o esforço não será reconhecido por meio de uma promoção, nem com a ocupação de cargos mais elevados, a maior parte deles reservados para as indicações políticas de diferentes governos.

Isto posto, cabe refletir sobre as reverberações dessa realidade nas agências reguladoras. Se entendemos as organizações como culturas (CARRIERI E SILVA, 2013), formadas também pelas bagagens culturais das pessoas que ali estão e a formam, todas as experiências pregressas vividas e armazenadas, a organização se define como um mosaico cultural

(CARRIERI E SILVA, 2013). Nas agências reguladoras, inferimos que as pessoas que ali convivem são indivíduos que primam pela estabilidade, já que prestaram concurso para se estabelecerem em determinada organização e a partir dela desenvolverem-se profissionalmente.

Ainda segundo Carrieri e Silva (2013), perpassando o mosaico cultural há uma cultura dominante, vigente, que antes de oprimir as demais culturas, exerce um papel central de contraponto à resistência. Ou seja,

a cultura dominante não é considerada algo a ser simplesmente seguido pelas pessoas: ela é reconhecida como alicerce para a existência de outras culturas que têm na cultura dominante apenas caminhos para a sua legitimação, uma vez que permite articular instâncias de poder privilegiadas em dado grupo social. (CARRIERI E SILVA, 2013, p. 51).

Conforme Bourdieu (1989), a cultura dominante contribui para a legitimação da ordem estabelecida. Carrieri e Silva complementam afirmando que é essa condição que leva o indivíduo a “introjetar elementos dessa cultura, reforçando-a, mesmo não sendo a cultura do indivíduo” (CARRIERI E SILVA, 2013, p. 60). Considerando essa afirmação, podemos inferir que, ao ingressar em organizações públicas, mais “fechadas” e “lentas” (grifos nossos) frente às mudanças e características da contemporaneidade, é provável que os indivíduos tornados funcionários públicos, adotem características dessa cultura dominante. Todavia, afirmam ainda os autores, havendo oposição à cultura dominante, os mais fracos também subvertem a ordem dominante estabelecida. Ou seja, “não há aqui um movimento de mão única, e sim uma inter-relação que inclui a cultura dominante, mas não se restringe a ela”. (CARRIERI E SILVA, 2013, p. 60)

É provável que cultura que prevalece nas instituições públicas se dá pela dominância daquela pré-estabelecida pelo setor, pelos perfis dos indivíduos que nela ingressaram no passado ou pelas características dominantes dos cidadãos que, mais recentemente, adentraram nas agências

públicas brasileiras, estruturas mais recentes, buscando estabelecer uma carreira pública baseada na estabilidade.

O que podemos depreender, preliminarmente, é que essa cultura tem estabelecido as dinâmicas do setor público e em específico a atuação das agências reguladoras brasileiras que, salvo melhor avaliação, deixam a desejar na prestação de serviços à sociedade contemporânea, uma vez que apresentam ritmos e práticas diferentes das registradas nas organizações privadas. Longe de julgar se essa dissonância é mais positiva e/ou negativa, para o qual teríamos de aprofundar as análises, buscamos levantar considerações iniciais sobre essas estruturas que, embora exerçam uma mediação importante para a sociedade, ainda são pouco vistas pelos estudos de comunicação no setor público.

## ASPECTOS COMUNICACIONAIS

Partindo da ideia de que “uma organização se institui como prestadora de serviços, posto de trabalho, etc. apenas a partir de suas interações, ao posicionar-se, na comunicação, em relação ao outro” (LIMA, 2008, p. 123), nos parece que é justamente nas áreas de interrelação explicitadas na FIGURA 1, que as agências reguladoras brasileiras têm a oportunidade de exercer a totalidade do seu papel na sociedade. Conforme Curvello (2009), as organizações não são apenas as partes que as compõem, mas as “instâncias em acoplamento estrutural com o ambiente” (CURVELLO, 2009, p. 94).

Embora o autor admita que “esse acoplamento, contudo, é centrado muito mais no ruído, na irritação provocada pela complexidade do entorno, do que no entendimento e no equilíbrio harmônico” (CURVELLO, 2009, p. 94), é plausível que, pelo papel que necessitam desempenhar, as agências poderiam compreender a comunicação com seus públicos como uma premissa para cumprirem com seu objetivo de fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada. Seria possível avaliar a prestação do serviço sem dialogar com o usuário do mesmo?

Percebemos que, neste contexto, o sentido de comunicação é muito menos o da organização comunicada, conforme define Baldissera (2004)<sup>1</sup>, e mais a da necessidade de uma “comunicação pelo viés relacional” (LIMA, 2008), ou conforme explica a autora

o entendimento de comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunto entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto). (LIMA, 2008, p. 114)

O processo de comunicação relacional nos parece claro, se constitui em um grande desafio para as organizações, sejam elas públicas e/ou privadas, pois, como nos diz Pinto, “em todo o processo comunicativo há fraturas” (PINTO, 2008, p.84), o que significa, em outras palavras, que são poucas as garantias de que mensagem dialogal represente de fato o que a organização deseja falar, suas intenções e percepções; e menores ainda as certezas de que haverá entendimento do que está sendo dito. Conforme Pinto (2008),

No caso da comunicação, a rede de relacionamentos que se configura entre comunicações e grupos indica a variedade de práticas discursivas, posicionamentos que os interlocutores adotam em circunstâncias específicas (...). A partir dessa rede de relacionamentos e práticas discursivas, os sentidos são multirreferenciais e não se constroem de forma linear; não é uma relação causa/efeito, mas, sim, um processo “multir-

---

<sup>1</sup> Para Baldissera, a Comunicação Organizacional, a partir do paradigma da complexidade, contempla três dimensões tensionadas e interdependentes: a organização comunicada (fala autorizada); a organização comunicante (fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relação direta com a organização); e a organização “falada” (grifo do autor), que são processos de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela.

referencial” construído a partir da articulação das instâncias de produção e recepção localizadas em posições específicas com interesses próprios” (PINTO, 2008, p. 102)

Essa ideia coaduna com os apontamentos de Lima (2008), ao nos explicar que a comunicação só pode ser estudada por meio de imbricação das dimensões interacional, simbólica e contextual. A dimensão interacional dá conta da relação entre os indivíduos em comunicação; já a dimensão simbólica se refere às práticas discursivas e os referenciais utilizados por cada ente; enquanto a dimensão contextual considera a situação sócio-cultural. Para Baldissera (2009), essa relação se dá por meio da disputa de poderes.

Tem-se, então, que a comunicação, no prisma do dialogismo, compreende sujeitos-força em relação de tensão, influenciando e sendo influenciados, isto é, os sujeitos realizam-se como forças em relação - não se trata de sobre determinação - e, portanto, a significação da/na comunicação se atualiza no acontecer, pela disputa de sentidos que os sujeitos materializam no ato comunicacional (BALDISSERA, 2009, p. 143)

No âmbito das organizações, Oliveira e Paula destacam que a comunicação adquire aspectos da gestão, “que imprime à produção de sentidos características do relacionamento entre organizações e seus grupos de relacionamento” (OLIVEIRA, PAULA, 2008, p. 92). Pinto (2008) também destaca essa questão, ao afirmar que

Num ambiente como o das organizações, que vem sendo dominado cada vez mais pela ideia de gestão – e gestão talvez seja só outro nome mais açucarado para panóptico e para vigilância -, existe a ilusão de que se possui a forma de bem conduzir as coisas, de maneira que as coisas atinjam seus objetivos. Essa gestão está preocupada com os significados:

“A significa B e, se eu disser A, entenderão B”. O mundo seria bem mais simples, mas bem menos fascinante assim. Essa tendência rígida, do tipo necessário (se A, então necessariamente B), é uma peça de ficção tendo em vista que A é opaco e, portanto, B também será. Talvez B nem seja B, mas C ou D ou Z. (PINTO, 2008, p. 86).

Se gestão e comunicação se interrelacionam no âmbito das organizações, quando pensamos em agências reguladoras, entendemos a existência de uma organização pública que imprime à sua gestão diálogo e relação com usuários e concessionários. Conforme a Nueva Teoria Estratégica, proposta por Pérez em 2001, as organizações podem repensar a estratégia a partir da comunicação: “una nueva teoria estratégica menos geométrica y más hermenêutica, menos racional y más relacional (PERÉZ E MASSONI, 2009, p. 85). Dessa forma, a Nueva Teoria Estratégica coloca o humano no cerne da gestão, já que “estratégia es una capacidade humana antes que una teoria”, (PERÉZ, 2001, 2005).

Conforme Hall (2003), a comunicação no contexto das organizações convive com a contradição de ora reproduzir o discurso da gestão, ora gerar a articulação entre as instâncias de produção, circulação e consumo, numa permanente interação de práticas discursivas e simbólicas. As práticas discursivas, entretanto, necessitam atender ao “processo de coordenação dos significados já institucionalizados” (OLIVEIRA, PAULA, 2008, p. 93), o que pode significar que a comunicação de uma organização deve estar alinhada aos diferentes níveis de compreensão dos variados públicos com os quais ela se relaciona.

Ainda tratando da condição humana nas relações organizacionais sob a ótica da complexidade, Baldissera (2009) coloca que

É necessário ressaltar o quanto é equivocado conceber os públicos como passivos, mesmo que, em alguns casos, pareçam. Importa não esquecer que, na qualidade de sujeitos-força, os

públicos (re) tecem/são tecidos na teia simbólica que é a cultura organizacional. Constroem o imaginário e a organização que os constrói. Em algum grau, ao entrarem em relações de comunicação, esses sujeitos perturbam os (e são perturbados pelos) sistemas organização, cultura e sociedade, que, como sistemas vivos, ao mesmo tempo, são auto-organizados e dependentes do entorno (BALDISSERA, 2009, p. 161)

Dessa forma, fica claro, segundo o autor, que não se deve acreditar que exista isenção dos diferentes públicos em relação à comunicação, ou seja, onde há ação, há uma reação.

## ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Como sistemas interdependentes, “concessionária-agência reguladora-sociedade” poderiam constituir uma força mobilizadora de esforços pela melhoria dos serviços públicos prestados no Brasil. Para cumprir essa idealização, nos parece fundamental que haja maior possibilidade de se estabelecer comunicação entre as três partes. Para tanto, a comunicação deveria se constituir na forma de interação, como possibilidade de relação entre os membros, de tentativa de entendimento, de união em torno do bem comum, neste caso, da sociedade.

Sob essa ótica, as agências reguladoras, como “braços do Estado” (grifo nosso) e, ao nosso ver, cerne desse sistema, como reguladora e mediadora das relações, poderiam estar “abertas” (grifo nosso) para acolher as demandas da sociedade, que, embora citada aqui de forma coletiva, representa em realidade cada cidadão que se relaciona com os serviços de infraestrutura.

Para tanto, disponibilizar canais de comunicação<sup>2</sup> talvez não seja suficiente, pois o desafio no estabelecimento do diálogo envolve muito mais do que um fluxo de informações de lado a outro. Talvez seja ne-

---

<sup>2</sup> A expressão “canais de comunicação” é usualmente empregada com viés instrumental, portanto, não reflete uma comunicação dialógica.



cessário, como nos diz Sodré, o acionamento da “dimensão do sensível” (SODRÉ, 2006), o que “implica uma estratégia de aproximação das diferenças, decorrente de um ajustamento afetivo, somático, entre partes diferentes num processo” (SODRÉ, 2006, p. 11). A possibilidade de uma aproximação pelo estabelecimento de uma comunicação relacional, que respeite as diferenças e considere os distintos “repertórios interpretativos” (OLIVEIRA e PAULA, 2008) poderia representar uma mudança profunda na dinâmica do sistema objeto desse artigo, ou seja, aquele formado pelas concessionárias, agências reguladoras e sociedade.

## REFERÊNCIAS

AUGÊ, Marc. **Não-Lugares**. Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional – Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Lisboa: Bertrand Brasil, 1989.

CARRIERI, Alexandre de Pádua e SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica. **Cultura e Interação**. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v.5.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CURVELLO, João José. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional – Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FREITAS, Maria Ester. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e FREITAS,

Maria Ester de (Org.). **Vida Psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000.

GEERTZ, Clifford. Uma descrição densa: Por uma Teoria Interpretativa da Cultura. O impacto do conceito de cultura sobre o Conceito de Homem. In: GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

HALL, Stuart. A formação de um intelectual diaspórico. In: SOVIK, L. **Da Diáspora: identidades e mediações culturais**. Trad. De Adelaine La Guardia Resende, Belo Horizonte: Editora UFMG; Brasília: Editora da Unesco, 2003.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na Pós-Modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guaracira Lopes Louro, 6 ed., Rio De Janeiro: DP&A, 2001.

LIMA, Fábria. Possíveis contribuições do Paradigma Relacional para o Estudo da Comunicação no Contexto Organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: São Paulo, 2008.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2001.

MUMBY, Dennis R. Cultura, organização e poder. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v.3.

OLIVERA, Ivone de Lourdes de; PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de e SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: São Paulo, 2008.

PÉREZ, Rafael e MASSONI, Sandra. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Ariel Editores, 2009.

PINTO, Júlio, Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de e SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: São Paulo, 2008.

PORTAL BRASIL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/agencias-reguladoras>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis**. Afeto, mídia e política. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.



# AS RELAÇÕES E A DIGITALIZAÇÃO DAS CIDADES ATRAVÉS DO APLICATIVO UBER.

TIAGO DA COSTA GUIMARÃES<sup>1</sup>

## RESUMO

O trabalho em questão tem como foco estudar a relação e a comunicação entre motoristas e clientes do Uber, bem como a virtualização das cidades através do aplicativo. A pesquisa tem caráter bibliográfico e documental. Como metodologia foi realizada uma revisão bibliográfica sobre virtualização, cibercultura e midiatização embasada nas obras de Braga (2012), Ferreira (2007), Lévy (1996; 1999) e Negroponte (1995), além dos conceitos das cibercidades e cultura da mobilidade apresentadas por Lemos (2004; 2009). Para a análise empírica foram selecionadas telas digitais do aplicativo Uber a partir de seu uso.

**Palavras-chave:** Cibercultura; Mobilidade; Midiatização.

---

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - GEACOR. E-mail: [tguimaraes@gmail.com](mailto:tguimaraes@gmail.com).

## ABSTRACT

This paper focuses on studying the relationship and communication between drivers and customers of Uber, as well as the virtualization of cities through this *app*. The research has bibliographic and documentary character. As a methodology, a bibliographical review on virtualization, cyberculture and mediatization based on the works of Braga (2012), Ferreira (2007), Lévy (1996; 1999) and Negroponte (1995) Lemos (2004; 2009). For the empirical analysis were selected digital screens of the Uber *app* from its use.

**Key words:** Cyberculture; Ubiquity; Mediatization.

## RESUMEN

El trabajo en cuestión tiene como foco estudiar la relación y la comunicación entre conductores y clientes de Uber, así como la virtualización de las ciudades a través de la aplicación. La investigación tiene carácter bibliográfico y documental. Como metodología se realizó una revisión bibliográfica sobre virtualización, cibercultura y mediatización basada en las obras de Braga (2012), Ferreira (2007), Lévy (1996, 1999) y Negroponte (1995), además de los conceptos de las cibercidades y cultura de la movilidad presentadas por Lemos (2004; 2009). Para el análisis empírico se seleccionaron pantallas digitales de la aplicación Uber a partir de su uso.

**Palabras-clave:** Cibercultura; Movilidad; Mediatización.

## INTRODUÇÃO

A computação ubíqua e sua onipresença no cotidiano das pessoas tem como maior objetivo tornar comum, corriqueiro e simples o uso de computadores a ponto de seus usuários não perceberem a sua presença (JANDL, 2011). Essa sensação de invisibilidade das novas tecnologias permite uma introdução mais fluida de novos serviços e/ou produtos que se fundamentam nesse aspecto. Além disso, a computação ubíqua

deve “possibilitar que os dispositivos detectem alterações em seus ambientes, adaptando-se automaticamente e atuando conforme tais mudanças, considerando também as preferências ou necessidades dos usuários” (JANDL, 2011 p.80).

Nesse contexto, a *computação móvel*<sup>2</sup> torna-se um dos maiores expoentes da ubiquidade computacional. Em 2016 o Brasil registrou 256,43 milhões de linhas de telefonia móvel ativas<sup>3</sup> (maior que a população do país), sendo que no ano anterior esse mercado registrou a presença de 45% de *smartphones*<sup>4</sup>. Dentro desse ecossistema, os aplicativos (programas instalados nos *smartphones*) são os principais protagonistas, oferecendo uma diversidade de serviços e facilidades para seus usuários.

Dessa forma, é compreensível que cada vez mais o mundo corporativo volte seus olhos para o crescente movimento tecnológico apresentado, e nesse aspecto destacam-se as empresas chamadas de *disruptivas*. Christensen (2001) cunhou esse termo ao definir organizações que originam novos mercados e modelos de negócio, apresentando soluções mais eficientes do que as existentes, causando uma ruptura no mercado e alterando suas bases de competição.

Mostrando estar alinhadas ao conceito de computação ubíqua, as estratégias das empresas *disruptivas* apresentadas por Christensen (2001) baseiam-se na simplicidade e conveniência para o uso de seus produtos e/ou serviços por parte dos clientes em potencial. Dessa forma, ao inovar o serviço de transporte particular a Uber Technologies

---

<sup>2</sup> “A *computação móvel* é entendida como aquela onde dispositivos de pequeno porte, que podem ser carregados ou transportados, são capazes de realizar tarefas computacionais, independentes ou associadas aos serviços existentes nas redes onde se conectam (telefonia celular ou Internet), permitindo que seus usuários os utilizem enquanto se movem livremente.” (JANDL, 2011, p. 81).

<sup>3</sup> Fonte: Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). 2016. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/index.php/component/content/article?id=283>> Acesso em 20 jun. 2016.

<sup>4</sup> Fonte: [Kantar Worldpanel](http://br.kantar.com/tecnologia/movel/2015/setembro-compra-de-smartphones-cresce-77/). Disponível em: <<http://br.kantar.com/tecnologia/movel/2015/setembro-compra-de-smartphones-cresce-77/>> Acesso em 20 jun. 2016.

se tornou um dos grandes exemplos desse modelo de negócio. Como explicam Woo e Bales (2016),

Uber é um aplicativo de compartilhamento de corrida que pode ser baixado em qualquer *smartphone*, Android, iOS (Apple) ou Windows, e conecta passageiros a motoristas através do sistema de GPS dos celulares dos usuários. Através do recurso de GPS do telefone, tanto o condutor como o passageiro podem ver a localização da outra parte e aproximadamente quanto tempo vai demorar para chegar ao seu ponto de encontro - que pode ser definido pela pessoa que solicita um passeio. Antes ou imediatamente após o motorista pegar o passageiro, este pode configurar o local onde gostaria de ser deixado. Depois que o passageiro é capturado e deixado no local desejado, seu cartão de crédito - que é inserido no aplicativo ao ser baixado - é cobrado. (WOO e BALES, 2016 p. 4, tradução nossa)<sup>5</sup>.

Mas como se dá a relação e a comunicação entre motoristas e clientes do Uber e seu aplicativo? A fim de tentar responder esta questão, propomos, neste artigo, analisar essas interações à luz das teorias de Braga (2012), Ferreira (2007), Lévy (1996; 1999), Lemos (2004; 2009) e Negroponte (1995) com base nas telas digitais do aplicativo e na usabilidade do serviço.

Este estudo faz parte da dissertação de mestrado do autor – ainda em andamento – e apresenta um diagnóstico inicial da problemática proposta, no entanto, entende-se a necessidade de aprofundamento da análise e, para isso, objetiva-se ir a campo, ampliando a coleta de dados.

---

<sup>5</sup> Uber is a rideshare app that can be downloaded on any Android, iOS (Apple), or Windows smart phone, and connects passengers to drivers using the user's phone's GPS system. Through the phone's GPS capabilities, both the driver and the passenger can see the other party's location and approximately how long it will take to reach their pickup point — which can be set by the person requesting a ride. Either before or immediately after the driver picks up the passenger, the passenger can enter a location where he or she would like to be dropped off. After the passenger is picked up and the driver drops the passenger off at the desired location, the passenger's credit card — which is entered into the app upon being downloaded — is charged. (WOO e BALES, 2016 p. 4)

## RELAÇÕES E DIGITALIZAÇÃO DAS CIDADES

No momento em que se torna um parceiro do Uber, maneira com que os motoristas são tratados pela empresa, este sujeito inicia uma relação no ambiente digital com a organização através de seu aplicativo. Desde sua relação trabalhista até a troca de informações para sua melhor produtividade e execução de tarefas (pegar e largar passageiros com maior eficiência e velocidade para ambas as partes) se dá a partir do ciberespaço pela digitalização de dados (LÉVY, 1996;1999).

Para Lévy (1999, p.12), a virtualização é “um processo de transformação de um modo de ser num outro”. Distanciando dos conceitos do virtual como falso, ilusório ou imaginário, assim como sua empregabilidade para definir a ausência de existência “a virtualização é a dinâmica mesma do mundo comum, é aquilo através do qual compartilhamos uma realidade” (LÉVY, 1996 p.148). Para o autor,

[...] o virtual não se opõe ao real, mas sim ao atual. Contrariamente ao possível, estático e já constituído, o virtual é como o complexo problemático, o nó de tendências ou de forças que acompanha uma situação, um acontecimento, um objeto ou uma entidade qualquer, e que chama um processo de resolução: a atualização. (LÉVY, 1996, p.16)

Ao problematizar a distinção entre átomos e *bits*, Negroponte (1995) flerta com os conceitos de virtualização apontados por Lévy (1999). Para o autor, a matéria formada por átomos se diferencia daquilo que é virtual e traduzido de maneira binária (zero e um) pelos *bits* (NEGROPONTE, 1995).

Trazendo os conceitos de Negroponte (1995) para o contexto do Uber com seus parceiros e clientes, os carros, os celulares em que o aplicativo é instalado, as cidades e ruas, os motoristas e passageiros e todos demais elementos físicos existentes nessa relação são feitos de átomos. Enquanto isso, as informações contidas no aplicativo, mapas digitais, rotas, pontos de presença, notas de avaliação, tempo, distância, são formados por *bits*



e traduzidos em forma de informação na tela do aparelho celular. Para Lévy (1999), o equipamento – nesse caso, o *smartphone* – permite a digitalização da informação (entrada), seu armazenamento (memória), tratamento automatizado e transporte, colocando-a à disposição de um usuário final, que pode ser humano ou mecânico (saída). Para o autor,

Após serem armazenados, tratados e transmitidos sob a forma de números, os modelos abstratos são tornados visíveis, as descrições de imagens tornam-se de novo formas e cores, os sons ecoam no ar, os textos são impressos sobre papel ou exibidos na tela, as ordens dadas a autônomos são efetuadas por acionadores etc. A qualidade dos suportes de saída da informação é evidentemente determinante para os usuários dos sistemas de computadores e condiciona em grande parte seu sucesso prático e comercial. (LÉVY, 1999, p.37)

Sendo assim, ao instalarem e ativarem o aplicativo do Uber em seus *smartphones* tanto os motoristas quanto os passageiros passam a transmitir uma variedade de subsídios para o sistema digital, como seus dados pessoais (nomes, placa e modelo do carro), sua localização (através do GPS) e trajeto a ser percorrido, sem precisarem interagir diretamente com o aplicativo, de maneira contínua, para cada uma dessas informações. Existe, portanto, diversas camadas nessa relação e o usuário “não precisa conhecer a complexidade subjacente ao aplicativo que está manipulando ou a heterogeneidade da rede que percorre” (LÉVY, 1999 p.43).

A simplicidade das ações exercidas pelos usuários do aplicativo sobrepõe a complexidade de sua tecnologia, tornando natural a interação entre o sujeito e a mídia. Para Braga (2012) não podemos mais considerar a mídia como um corpo estranho na sociedade. Constatando a ampliação do conceito de midiaticização em relação do uso dos meios, para Braga (2012), hoje ocorre

uma aceleração e diversificação de modos pelos quais a sociedade interage com a sociedade. Ainda que os processos

interacionais mais longamente estabelecidos – da ordem da oralidade presencial e da escrita em suas múltiplas formas – continuem a definir padrões de comunicação, e lógicas inferenciais, que organizam a sociedade e suas tentativas, tais processos, em sua generalidade, se deslocam para modos mais complexos, envolvendo a diversidade crescente da midiáticação – o que é bem mais amplo e diferenciado do que referir simplesmente o uso dos meios. (BRAGA, 2012, p. 35)

Levando em consideração que “os processadores disponíveis tornam-se, a cada ano, menores, mais potentes, mais confiáveis e mais baratos” (LÉVY, 1999 p.33), a acessibilidade à tecnologias e serviços como os oferecidos pela empresa Uber fora amplificada. Essa disseminação do uso de *smatphones* possibilita uma maior *cultura da mobilidade*. Como explica Lemos (2009, p.29), “com a atual fase dos computadores ubíquos, portáteis e móveis, estamos em meio a uma ‘mobilidade ampliada’ que potencializa as dimensões física e informacional”. Segundo o autor,

A mobilidade informacional (acesso rápido, pleno e fácil à informação) é correlata à potência (*motility*) da mobilidade física. Os que podem se movimentar mais facilmente pelo ciberespaço são também os que têm maior autonomia para o deslocamento físico e vice-versa. A cultura da mobilidade não é neutra, nem natural. (LEMOS, 2009, p.29)

As mídias de geolocalização, em que o aplicativo Uber se insere, são “serviços e tecnologias baseadas em localização onde um conjunto de dispositivos, sensores e redes digitais sem fio e seus respectivos bancos de dados agem informacionalmente de forma ‘atenta’ aos lugares” (LEMOS, 2009 p.33). Existe, dessa forma, uma relação dinâmica entre os *smatphones* (tanto do cliente, como do motorista), suas informações transmitidas e suas localizações a partir de trocas infocomunicacionais contextualizadas (LEMOS, 2009).

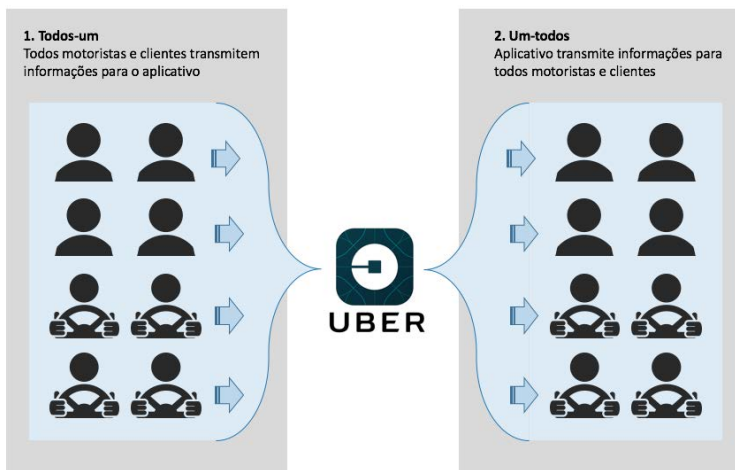
Para Negroponte (1995, p.73), “no mundo digital, o meio não é a mensagem: é uma das formas que ela assume. Uma mensagem pode apresentar vários formatos derivando automaticamente dos mesmos dados”. Tomando o Uber como exemplo, as sugestões de rotas enviadas pelo aplicativo para que o condutor faça seu trajeto podem ser visualizadas em um mapa na tela do celular e/ou escutadas pela narração de uma voz digital. Sendo assim, os mesmos dados são transmitidos de duas formas distintas e o motorista pode optar por qual se guiar. Para Lévy (1999), nesse mesmo caso, em que a mensagem transmitida explora diferentes modalidades sensoriais, são chamadas de mensagens multimodais.

Ao analisar as relações entre os participantes das ações comunicacionais, Lévy (1999) designa três grandes categorias de *dispositivos comunicacionais*, são eles: *um-todos*, *um-um*, *todos-todos*. A primeira compreende os meios de comunicação de massa, como a imprensa, o rádio e a televisão, em que um emissor central envia suas mensagens a um grande número de receptores passivos e dispersos. A segunda categoria é de reciprocidade entre os interlocutores, mas apenas para contatos de indivíduo a indivíduo ou ponto a ponto, como ocorre em ligações telefônicas ou troca de mensagens entre dois pontos. Por fim, “o ciberespaço torna disponível um dispositivo comunicacional original, já que ele permite que comunidades constituam de forma progressiva e de maneira cooperativa um contexto comum” (LÉVY, 1999, p.63), esse dispositivo é chamado de *todos-todos*.

A partir das categorias de dispositivos comunicacionais expostas por Lévy (1999), pode-se propor uma nova relação entre os participantes ativos do Uber: *todos-um/um-todos*. Como pode ser visto na Figura 1, em um primeiro momento todos os usuários (motoristas e clientes) transmitem suas informações de localização e dados pessoais para o aplicativo. Posteriormente, com todas as informações digitalizadas e processadas, o aplicativo transmite aquilo que é relevante para cada usuário de forma massiva. Dessa forma, o aplicativo Uber, como dispositivo comunicacional,

interage com seus interlocutores em duas vias: a) recebendo e processando e b) transmitindo informações.

**Figura 1 - Relação *todos-um/um-todos***



**Fonte:** O autor (2016)

A leitura de uma categorização dos “dispositivos comunicacionais” pode induzir uma interpretação reducionista, centrada nos aparatos técnicos, como os *smartphones*. Em vez disso, deve-se observar que a relação apresentada extrapola o aparelho, sendo este apenas um dos elementos do processo de mediação proposto por Ferreira (2007), que é definido a partir das relações e intersecções entre dispositivos, processos sociais e processos de comunicação. Para o autor,

[...] os processos de comunicação intercedem sobre as relações entre os dispositivos e processos sociais; os dispositivos sobre as relações entre os processos sociais e a comunicação; etc. Cada um desses processos intercede nos outros (assim, as relações entre processos sociais e processos de comunicação

são, cada vez mais, interseccionadas pelos processos acionados sobre os dispositivos midiáticos, etc.). (FERREIRA, 2007, p. 3)

Dessa forma, não são apenas os dispositivos que configuram o processo de mediação, mas são integrados a ele. Para Ferreira (2007, p. 7), o dispositivo é “por um lado, um conjunto de materialidades (passíveis de uma análise triádica, como temos sugerido), e, por outro, o conjunto de relações e interseções com processos sociais e de comunicação”.

As novas interações, possibilitadas pelo uso e disseminação dos *smartphones*, amplificam a *cultura da mobilidade* e fortalecem o conceito de ciberidade proposto por Lemos (2004), que compreende cidades nas quais há um avanço na infraestrutura de telecomunicações e tecnologias digitais. Assumindo que todas as cidades contemporâneas estão se transformando em ciberidades, para o autor,

Ciberidade nada mais é do que um conceito que visa colocar o acento sobre as formas de impacto das novas redes telemáticas no espaço urbano. Redes de cabos, fibras, antenas de celulares, espectro de ondas de rádio permitindo uma conexão wi-fi (Lemos, 2002), entre outras, estão modificando a nossa vivência no espaço urbano através do teletrabalho, da escola on-line, das comunidades virtuais, dos fóruns telemáticos planetários. O que está em jogo é a redefinição do espaço público e do espaço privado. (LEMOS, 2004, p. 20)

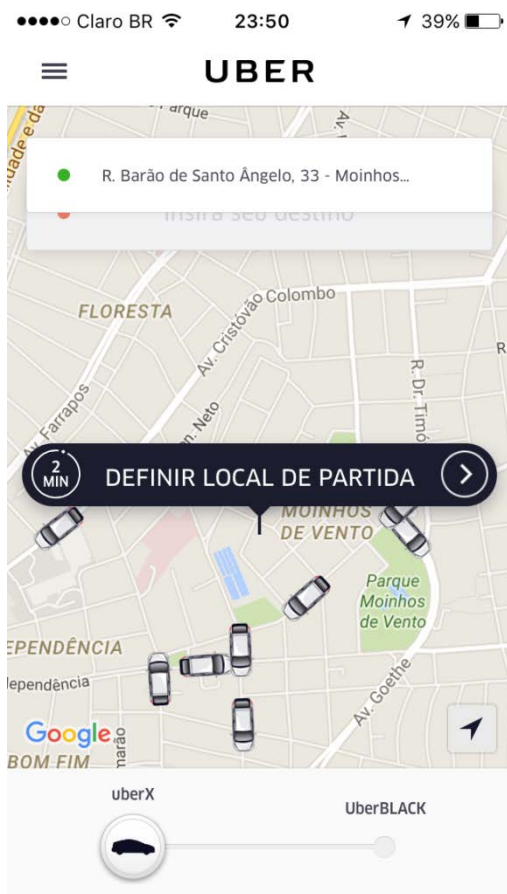
No entanto, as ciberidades não devem ser interpretadas como a criação de uma nova cidade em detrimento das existentes. Pelo contrário, deve-se reconhecer a “instauração de uma nova dinâmica de reconfiguração que faz com que o espaço e as práticas sociais das cidades sejam reconfiguradas com a emergência das novas tecnologias de comunicação e das redes telemáticas” (LEMOS, 2004 p. 21). Assim, o espaço urbano não é suprimido pelo ciberespaço, mas ambos se encontram em uma dinâmica relação de trocas comunicacionais e de

transporte através da ação à distância e da ação local, proporcionada pela infraestrutura tecnológica. Sendo assim, “as cibercidades devem potencializar trocas entre seus cidadãos e a ocupação de espaços concretos da cidade real, ao invés de ser uma simples substituição” (LEMOS, 2004 p.22).

Através da transmissão de dados e sua virtualização as cibercidades se constituem em um espaço eletrônico onde trafegam *bits* e *bytes* (MORAES in LEMOS, 2004). É através das “interfaces” dos aparelhos utilizados que se permite a interação entre o universo da informação digital e o mundo corriqueiro (LÉVY, 1999). Dessa forma, a cibercidade, segundo Morais (in LEMOS, 2004),

[...] deve reivindicar uma “narrativa” da cidade e não sua transposição literal ou espacial. A cibercidade é uma descrição/narração onde os olhos não vêm coisas, mas simulações de quase-objetos; ícones e símbolos gráficos como praças, ruas, monumentos. (MORAIS in LEMOS, 2004 p.30)

Através de sua interface, o aplicativo Uber apresenta para seus usuários uma narrativa da cidade em que está inserido. É através dos dados gerados por inúmeros motoristas em constante deslocamento e clientes ativos que pode ser vista em sua tela uma representação simbólica do contexto da cidade. A tela apresentada na Figura 2 é um exemplo disso, ao preparar-se para chamar um veículo, o cliente do Uber pode visualizar pequenos ícones de carros que descrevem a quantidade de condutores disponíveis, bem como suas posições precisas nas ruas da cidade.

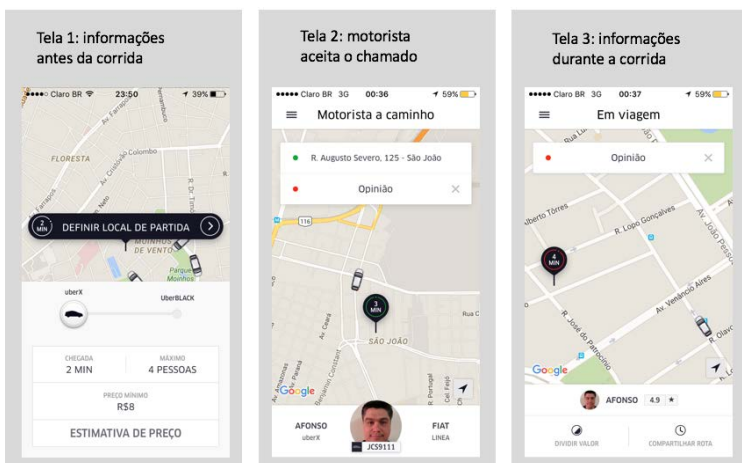
**Figura 2 - Tela inicial do Uber**

**Fonte:** O autor (2016)

Além disso, caso o cliente queira, ele poderá acessar mais informações sobre a corrida que irá solicitar. Ao interpretar os dados emitidos por motoristas e pelo passageiro, o aplicativo é capaz de calcular o possível tempo de chegada do carro e estimativa de preço da corrida. Uma vez que o parceiro do Uber aceita o chamado, seu solicitante terá conhecimento

de seus dados pessoais (nome, modelo e placa do carro), sua localização e tempo de chegada. Após o embarque do passageiro, o condutor recebe a informação do destino desejado e poderá guiar o carro seguindo as informações de rota sugeridas pelo aplicativo. Enquanto isso, o passageiro poderá ver a avaliação dada por outros clientes para o motorista e acompanhar o trajeto percorrido pela tela de seu *smartphone*. Por fim, o valor da corrida é descontado no cartão de crédito do comprador, que agora também poderá dar uma nota (de uma a cinco estrelas) para o parceiro do Uber. Na Figura 3 podemos ver a diversidade de informações apresentadas para o cliente nas etapas descritas.

**Figura 3 – Telas do passageiro Uber**



**Fonte:** O autor (2016)

As relações criadas a partir do aplicativo Uber transitam entre o mundo físico e o virtual (ciberespaço). Seus usuários, motoristas e passageiros, emitem uma enorme quantidade de dados do mundo “real” que são digitalizadas e interpretadas pelo sistema do aplicativo. Essa transmissão



de informações pode ser realizada de maneira evidente para o usuário, quando ele digita seu endereço de destino ou avalia um condutor, por exemplo. Mas também há uma série de informações-chaves para o funcionamento do serviço que são transmitidas de maneira automatizada pelos *smartphones* dos usuários, sem a necessidade de sua interação direta, como a localização dos aparelhos via GPS.

Uma vez processados, os dados são transformados em informações gráficas que são emitidas de maneira personalizada para cada usuário do aplicativo. Assim, cria-se uma narrativa virtual daquilo que ocorre na cidade, clientes e parceiros do Uber visualizam em suas telas mapas com pequenos carros e pontos de localização, que são atualizados em tempo real enquanto os carros – feitos de átomos – deslocam-se pela cidade. Por fim, diante dessa imagem, podemos imaginar que o termo “cibercidade”, apresentado por Lemos (2004), parece ter uma representação quase que literal.

## REFERÊNCIAS

- BRAGA, J. L. Circuitos versus campos sociais. In: JANOTTI JÚNIOR, J.; MATTOS, M. Â.; JACKS, N. (org.). **Mediação e Mdiatização**. Salvador; Brasília, EDUFBA. 2012. p. 31-51.
- CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação** - Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso. São Paulo, Saraiva, 2012. 319p.
- FERREIRA, Jairo. **Mdiatização: dispositivos, processos sociais e de comunicação**. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Comunicação, 10:1-15.
- JANDL JUNIOR, P. **Computação, Ubiquidade e Transparência**. Revista Ubiquidade, 2011, 1:79-94.
- LEMOS, André. Cibercidades: Um modelo de inteligência coletiva. In: LEMOS, André (Org.). **Cibercidade: A cidade na cibercultura**. Rio de Janeiro, E-Papers Serviços Editoriais, 2004. p. 19-26.
- \_\_\_\_\_. **Cultura da Mobilidade**. Revista Famecos, 2009, 40:28-35.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo, Ed. 34, 272p. 1999.
- \_\_\_\_\_. **O que é o virtual?** São Paulo, Ed. 34, 1996. 160p.

MORAIS, Patrícia Barros. 2004. Propostas e desafios nas cidades digitais. In: LEMOS, André (Org.). **Cibercidade: A cidade na cibercultura**. Rio de Janeiro, E-Papers Serviços Editoriais, p. 27-41.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo, Companhia das Letras, 1995. 231p.

WOO, Christian Patrick; BALES, Richard A.. 2016. **The Uber Million Dollar Question: Are Uber Drivers Employees or Independent Contractors?**. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2759886>>. Acesso em 20 jun. 2016.



# PERCEÇÃO DO RISCO INSTITUCIONAL E CONSERVADORISMO NO TRATAMENTO DE RESÍDUOS DE HEMOCENTROS: ESTUDO NO SETOR REGULADO E NA MÍDIA DIGITAL BRASILEIRA

CLAUDIO CARDOSO<sup>1</sup>

## RESUMO

Este capítulo se dedica a compreender e avaliar, do ponto de vista da comunicação, opiniões atuais sobre o tratamento de resíduos produzidos em hemocentros brasileiro, a partir de manifestações dos (i) atores que integram o setor regulado e da (ii) imprensa brasileira. Foram acessados diretamente os depoimentos dos atores durante uma consulta pública para revisão das normas vigentes, e quatro mil veículos digitais da imprensa brasileira foram monitorados por oito meses. A análise empreendida deste material revelou que a grande maioria dos operadores da cadeia de hemoderivados é contrária à reformulação das normas (80%), enquanto que a imprensa se manteve alheia ao tema da racionalização dos processos de tratamento de resíduos. Parece razoável supor que, no caso brasileiro, se mantém uma percepção socialmente compartilhada – e amplificada

---

<sup>1</sup> Professor Associado da Faculdade de Comunicação (UFBA) e Pesquisador do Hemorisco (TECLIM UFBA). Pós-doutor em Comunicação Organizacional pela USP. E-mail: [claudio.g.cardoso@gmail.com](mailto:claudio.g.cardoso@gmail.com).

por conta da falta de discussão e análise – do risco associado aos resíduos de saúde, em particular, dos hemoderivados. A imprensa acompanha e retroalimenta esta visão conservadora enfatizando o cumprimento de normas ultrapassadas.

**Palavras-chave:** Percepção, Comunicação da Inovação, Sangue, Resíduos, Tecnologias Limpas.

## ABSTRACT

This chapter aims to understand and evaluate, under a communication approach, current opinions on the treatment of waste produced by blood centers in Brazil. The study collected manifestations of (i) relevant actors of the regulated sector and (ii) the Brazilian press. The statements of the actors were directly accessed during a public consultation to review the current norms, and four thousand Brazilian digital press vehicles were monitored for eight months. Our analysis revealed that the vast majority of the operators in the blood-derivative chain are opposed to the reformulation of standards (80%), while the press has remained unaware of the rationalization of waste treatment processes. It seems reasonable to assume that, in the Brazilian case, a socially shared perception is maintained - and amplified due to the lack of discussion and analysis - of the risk associated with health residues, in particular, of blood products. The press follows and feeds this conservative view emphasizing compliance with outdated norms.

**Key words:** Perception, Innovation Communication, Blood, Waste, Clean Technologies.

## RESUMEN

Este capítulo se dedica a comprender y evaluar desde el punto de vista de la comunicación, opiniones actuales sobre el tratamiento de residuos producidos en hemocentros de Brasil, a partir de manifestaciones de los

(i) actores que integran el sector regulado y de la (ii) prensa brasileña. Se accede directamente a los testimonios de los actores durante una consulta pública para la revisión de las normas vigentes, y cuatro mil vehículos digitales de la prensa brasileña fueron monitoreados por ocho meses. El análisis emprendido de este material reveló que la gran mayoría de los operadores de la cadena de hemoderivados es contraria a la reformulación de las normas (80%), mientras que la prensa se mantuvo ajena al tema de la racionalización de los procesos de tratamiento de residuos. Parece razonable suponer que, en el caso brasileño, se mantiene una percepción socialmente compartida - y amplificada por la falta de discusión y análisis - del riesgo asociado a los residuos de salud, en particular, de los hemoderivados. La prensa acompaña y retroalimenta esta visión conservadora enfatizando el cumplimiento de normas anticuadas.

**Palabras-clave:** Percepción, Comunicación de la Innovación, Sangre, Residuos, Tecnologías limpias.

## INTRODUÇÃO

Os estudos em comunicação organizacional hoje encontram realização em uma infinidade de situações. Em sua grande variedade de abordagens conceituais e aplicadas, serve com seus instrumentos de análise para diagnósticos, como fundamentação para estudos e projetos, como base conceitual para o planejamento de ações, além de enriquecer com seu repertório conceitual e teórico esforços de compreensão de fenômenos de outras áreas do conhecimento.

Neste último aspecto repousa a sua contribuição para o presente trabalho. A comunicação vem aqui contribuir como um pano de fundo compreensivo, na busca de interpretar percepções públicas sobre o risco dos resíduos de sangue que resultam em atitudes conservadoras. Estas, por sua vez, desdobram-se em eventuais prejuízos na má alocação de recursos pública para a saúde, conforme a seguir.

O imaginário popular não poderia criar algo mais amedrontador do que a “maré das seringas” (Syringe Tide), como ficou conhecido o episódio ocorrido entre 1987 e 1988, quando quantidade significativa de detritos hospitalares de todos os tipos, com destaque para milhares de seringas, foram encontrados em praias dos estados Nova Jersey e Nova Iorque, nos EUA.<sup>2</sup>

Apesar da sua repercussão discreta, o ocorrido forçou o fechamento temporário de longa faixa da costa do Atlântico Norte dos Estados Unidos, além de ter precipitado uma série de medidas para o controle e tratamento de resíduos da saúde na região e em âmbito federal. Na ocasião, à medida em que a população local e de visitantes se alarmava, e as economias locais sofriam prejuízos significativos pela drástica redução do turismo, por outro lado crescia a pressão sobre os órgãos públicos para, não apenas identificar a fonte dos resíduos, mas, sobretudo, para que fossem criadas novas medidas que impedissem algo similar no futuro.

Um relatório emitido à época pelo Bight Restoration Plan estimou as perdas do período de dois anos em uma faixa entre 900 milhões e dois bilhões de dólares para o estado de Nova Iorque, e entre 900 milhões e quatro bilhões de dólares para Nova Jersey.<sup>3</sup> A cidade de Nova Iorque foi obrigada a indenizar as cidades atingidas em um milhão de dólares, uma vez que foi identificado o aterro Fresh Kills no seu território, em Staten Island, como a fonte dos detritos. Medidas adotadas posteriormente a este episódio resultaram positivamente em redução significativa, senão quase extinção, dos detritos flutuantes na região. A experiência é hoje considerada, entre especialistas de engenharia sanitária, referência no tratamento deste tipo de resíduo.

Em que pese o caráter espetacular do episódio, especialmente quando se considera que à época se vivia a explosão pelo temor da contaminação com o vírus da AIDS, seus desdobramentos servem de guia para a busca

---

<sup>2</sup> WIKIPEDIA. Verbete Syringe Tide. Disponível em [https://en.wikipedia.org/wiki/Syringe\\_Tide](https://en.wikipedia.org/wiki/Syringe_Tide) (acessado em 23/01/2017).

<sup>3</sup> Floatable Debris (1990). Disponível em <http://library.marist.edu/diglib/EnvSci/archives/hudsmgmt/ny-njharborestuaryprogram/debris.html> (acessado em 26/01/2017).

por soluções economicamente bem planejadas e fundamentadas em evidências científicas.<sup>4</sup> Várias pesquisas foram empreendidas na região por biólogos, engenheiros e outros cientistas, financiadas pela United States Environmental Protection Agency e pela prefeitura de Nova Iorque.

Pouco tempo depois desta experiência bem-sucedida, no âmbito brasileiro, Zanon (1990) publicou um artigo intitulado “Riscos Infeciosos Imputados ao Lixo Hospitalar: Realidade Epidemiológica ou Ficção Sanitária?”, onde chamava a atenção para a falta de racionalidade científica e consequente arbitrariedade no tratamento de resíduos hospitalares: “enquanto esta questão não for respondida cientificamente cada autoridade sanitária tentará resolver o problema à sua maneira e, usualmente, de forma arbitrária”. Ao mesmo tempo, o autor alertou para “um campo minado, porque envolve vultosos interesses financeiros e, por isto, autores americanos sugerem que epidemiologistas infectologistas e microbiologistas, desvinculados de interesses comerciais, comecem a procurar soluções realistas para o destino a ser dado a esses resíduos, sem sobrecarregar os hospitais com despesas desnecessárias”.

## RISCO INSTITUCIONAL DOS RESÍDUOS DE HEMOCENTROS

Apesar de já se terem passados quase trinta anos desde a publicação do artigo de Zanon (1990), a questão permanece em aberto, praticamente no mesmo estágio em que se encontrava no início da década de 1990. Estudos recentes, empreendidos na pesquisa “Análise de Causas Determinantes da Geração de Resíduos e Perdas de Bolsas de Sangue e outros Produtos na Cadeia de Sangue e Hemocomponentes” (TECLIM - Rede de Tecnologias Limpas), indicam a urgência de uma abordagem

---

<sup>4</sup> O plano de curto prazo adotado, o Floatables Action Plan, implementou ações chave em quatro linhas - vigilância permanente, limpezas rotineiras, limpezas emergenciais e rede de comunicações entre atores do processo – baseados em estudos científicos financiados pela United States Environmental Protection Agency - EPA (The New York Bight Floatables Action Plan Assessment Report, 2014).



cientificamente consistente para justificar procedimentos atualmente exigidos por lei para o tratamento de resíduos hospitalares, em particular, para o nosso interesse, daqueles produzidos nos hemocentros.

Motivados pela dificuldade em encontrar subsídios científicos que justifiquem o tratamento dispensado aos resíduos dos processos dos hemocentros, pelos apelos à reflexão de Zanon (1990) e outros autores (Ferreira, 1995; Da Silva et alli. 2005; Hossain et alli, 2011), e também pela recente consulta pública, realizada entre os meses de abril e junho de 2015, para a revisão do regulamento que trata do gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde (RDC 306/2004), empreendemos uma pesquisa exploratória sobre o “risco institucional”, ou seja, um conjunto de percepções socialmente compartilhadas de alguma ameaça, sem a devida averiguação científica.

A Organização Mundial de Saúde afirma que cerca de 85% do lixo hospitalar é tão perigoso quanto o doméstico<sup>5</sup>. O percentual restante é preenchido pelos objetos perfurantes e aqueles relativos a tecidos e substâncias contagiosas ou tóxicas. Apesar de vários estudos<sup>6</sup> coincidirem na constatação da equivalência de perigo da maior parte do lixo de origens diversas, procedimentos significativamente mais dispendiosos que aqueles dispensados ao lixo domésticos foram recentemente reafirmados na RDC 306/2004.

Curiosamente, o montante financeiro envolvido no tratamento e destinação dos resíduos da Cadeia de Sangue e Hemocomponentes ainda não é tema de debate público no Brasil. São valores estimados entre três a sete milhões de reais ao ano,<sup>7</sup> e que merecem não apenas a atenção pú-

---

<sup>5</sup> Health-care waste. Fact sheet N° 253. Updated November 2015. Disponível em <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs253/en/> (acessado em 15/02/2017).

<sup>6</sup> United States Environmental Protection Agency. Disponível em <https://www.epa.gov/> é uma fonte de referência sobre tratamento de resíduos e reduções em sua produção.

<sup>7</sup> Apesar da margem de imprecisão ainda significativa, essas estimativas representam avanços resultantes de estudos do grupo de pesquisa Hemorisco da UFBA, a partir da projeção dos custos no tratamento de resíduos de quatro hemocentros brasileiros. Antes, sem qualquer projeção tão consistente (Ministério da Saúde, 2014).

blica por intermédio da imprensa, mas um debate ampliado da sociedade sobre a legislação vigente.

Este ensaio parte da ilustração de um episódio que provocou reações de forte apelo social diante de um aparente risco de contaminação em grande escala por resíduos hospitalares flutuantes, e empreende uma busca por respostas que fundamentem racionalmente o tratamento exigido por lei para os resíduos produzidos nos hemocentros brasileiros. Neste ponto, vale novamente destacar que a “maré das seringas” resultou em ações bem-sucedidas, orientadas por estudos consistentes, cientificamente fundamentados.

Tanto os resultados da análise aqui empreendida, como os trabalhos dos autores mencionados<sup>8</sup>, compartilham várias pressuposições subjacentes acerca dos critérios aplicados para justificar normas públicas para o gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde. Na ausência de evidências consistentes, tais critérios respondem mais à reprodução de padrões transmitidos por normas anteriores. Adicionalmente, para razoável estimar que os critérios respondem também aos procedimentos reconhecidos e bem assimilados pela comunidade do setor regulado.

Aparentemente, os critérios também encontram ressonância no domínio do ‘senso comum’, conforme veremos no exame do noticiário. Ao menos parcialmente, poderemos averiguar este aspecto por meio da análise empreendida da mídia digital brasileira por oito meses. Todos esses fatores hipotéticos ajudam a compor a expressão presente no título do ensaio, “risco institucional”.

Em sua origem, seguramente, essas percepções orientaram o esforço de mitigação dos potenciais riscos de contaminação pelo contato direto com resíduos hospitalares. O controle destes resíduos e seu isolamento da sociedade desde muito tempo é uma ação considerada providencial para evitar a propagação de doenças. Trata-se de material percebido como altamente perigoso, com grande poder de contaminação. Contudo, o contato

---

<sup>8</sup> Zanon, 1990; Ferreira, 1995; Da Silva, 2005; Hossain, 2011.

com pesquisas empreendidas pelos autores citados acima provoca questionamentos quanto à validade e extensão dos critérios hoje amplamente aceitos e aplicados, muitos deles tornados obrigatórios por lei há décadas.

Essa discussão se tornaria inócua ou meramente diletante se não houvesse uma questão econômica subjacente: estima-se que o tratamento do lixo hospitalar custe em torno de 20 vezes mais que o doméstico.<sup>9</sup>

## OBJETIVO E PRESSUPOSTOS

Na busca por indicadores que permitam melhor compreender o risco institucional – sua relevância, características e eventual influência sobre a opinião pública e dos atores do setor regulado – este ensaio analisa depoimentos colhidos diretamente destes últimos atores durante a consulta pública para a revisão da RDC 306/2004. Adicionalmente, o ensaio avança sobre o risco institucional dos resíduos da cadeia de produção de hemocomponentes em notícias na imprensa brasileira durante oito meses, em busca de conteúdos que revelem o repertório da mídia e, conseqüentemente, da opinião pública ou ‘senso comum’, sobre a questão.

Antes de passar às pesquisas exploratórias aqui empreendidas – sobre os depoimentos da consulta pública e sobre o noticiário da imprensa brasileira – apresentamos alguns pressupostos que organizaram a análise realizada. Inicialmente motivados pela provocação de Zanon (1990), neste ensaio dedicamos especial atenção sobre a tensão entre indivíduos e organizações favoráveis ou contrários à manutenção do *status quo* das normas vigentes. Em particular, observamos eventuais contradições entre gestores e executores responsáveis pelo descarte de resíduos de sangue. Sem informações suficientes para desvendar as opiniões e visões expressadas pelos atores na consulta pública, limitamo-nos a considerar em nossas análises uma multiplicidade de motivações: desde a simples acomodação às regras já estabelecidas, passando pela manutenção da

---

<sup>9</sup> Silva (2014), Kiperstok (2015).

função e valor na cadeia, tal qual se encontra configurada, a falta de percepção das consequências econômicas ou ambientais, e chegando às prováveis noções preconcebidas sobre o nível de risco dos resíduos.

Neste trabalho estão implícitos alguns pressupostos que emergem diretamente das obras de referência dos autores citados acima; escassez de fundamentação científica sobre o risco infeccioso para justificar os dispendiosos procedimentos, hoje obrigatórios por lei; importância econômica dos investimentos no tratamento de resíduos dos hemocentros, não justificados por argumentos fundamentados por evidências científicas. Neste ponto, chama a atenção o desinteresse da imprensa sobre um tema que envolve consideráveis recursos públicos. Do mesmo modo, é notável o elevado grau de desinteresse dos agentes diretos da cadeia produtiva, em especial, gestores e funcionários dos hemocentros, que raramente se manifestaram na consulta pública.

Também parece razoável pressupor uma importante escassez de informações orientadas aos gestores dos recursos dos hemocentros sobre o balanço econômico, uma vez que não foram identificadas manifestações de dirigentes em busca de maior racionalidade nos dispêndios. Neste ponto, talvez atue de forma relevante para este desinteresse demonstrado na consulta uma falta de poder decisório sobre o direcionamento dos recursos. Este fato causa forte descompromisso daquele gestor, não dotado dos poderes decisórios que a função exige, sobre o destino dos investimentos públicos em suas unidades. Assim, cabe especular que a baixa participação dos dirigentes na consulta ultrapassa o simples desinteresse, e indica questões bem mais sérias, de ordem ética na alocação de recursos, associadas à deficiência na formação e a falta de poder decisório na atividade gerencial.

Por fim, mas não menos importante, identificamos ainda outro pressuposto implícito na análise referente a eventuais interesses econômicos diretos ou indiretos de alguns integrantes da cadeia, notadamente daqueles que representam empresas executoras de procedimentos ou

venda de produtos para a coleta, processamento e descarte dos resíduos dos hemocentros.

## **ANÁLISE DO RISCO INSTITUCIONAL NA VISÃO DO SETOR REGULADO**

Uma vez esclarecidos o objetivo e os pressupostos subjacentes a este ensaio, estamos em condições de avançar para as pesquisas exploratórias. De imediato, é preciso compreender o quadro de atores que integram a cadeia dos hemocentros brasileiros, formado por grupos de fornecedores de materiais, tanto aqueles de consumo diária quanto equipamentos, fornecedores de serviços, incluídas as empresas de transporte e tratamento de resíduos, instituições e órgãos governamentais. Além destes, estão as instituições reguladoras do setor: Ministério da Saúde, ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde, Vigilâncias Sanitárias Estaduais e Municipais e, para questões ambientais, relevantes em tratando de descarte de resíduos, o CONAMA - Conselho Nacional de Meio Ambiente. Já no âmbito dos hemocentros tem-se, basicamente, os dirigentes, em sua maioria médicos, além dos integrantes das áreas técnica e operacional: novamente médicos, e enfermeiros, biomédicos, bioquímicos, farmacêuticos, biólogos, e equipes administrativas e de apoio.

É natural que, dentre estes atores, pelos mais variados motivos, conforme especulado mais acima, alguns sejam mais favoráveis e, outros mais contrários, à revisão das normas para o tratamento de resíduos. O presente estudo, de caráter exploratório e descritivo, utilizou depoimentos de 72 organizações (pessoas jurídicas) que contribuíram voluntariamente na fase de Consulta Pública da revisão da RDC 306. Retirou-se do universo de análise contribuições avulsas, de indivíduos sem representação institucional.

A metodologia de análise observou inicialmente uma classificação qualitativa, feita por meio de leitura das justificativas de cada uma das instituições. Foram definidas três categorias de análise - “Favorável”, “Contrário” e “Neutro” – para classificar os depoimentos, tendo em pers-

pectiva propostas potenciais de mudança dos processos de tratamento de resíduos. Além da análise qualitativa, os dados avaliados também foram submetidos a um estudo quantitativo, para contagem estatística simples e percentual de cada uma das três categorias utilizadas.

A leitura e posterior classificação dos perfis de aderência a eventuais mudanças das normas baseou-se integralmente nas justificativas das respectivas contribuições. O desafio da análise foi de manter estreito compromisso ao texto dos depoimentos. Dessa maneira, a sistematização dos procedimentos seguiu os três passos, a seguir:

I Acesso à Consulta Pública no portal eletrônico da Anvisa.<sup>10</sup> Neste endereço eletrônico, a navegação seguiu o seguinte caminho: “*consultas públicas > consultas públicas encerradas > 2015*” Disponível a partir desse setor, a página da RDC 306 encontra-se na consulta nº 20, de 26 de março de 2015.<sup>11</sup>

b) Artigos da RDC 306/2004 que as instituições tinham interesse em modificar;

c) Proposta de alteração nos artigos;

d) Justificativa da alteração.

I Uma vez acessados os depoimentos, empreendeu-se a leitura das justificativas, considerando o teor das propostas de modificação. A classificação na categoria *Favorável* levou em conta a semelhança ou aproximação dos depoentes com propostas sensíveis à revisão do gerenciamento de resíduos, preocupadas com a menor geração, atentas aos riscos associados ao

<sup>10</sup> Disponível em <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>. Acesso em 29/10/2015.

<sup>11</sup> Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/anvisa+portal/anvisa/regulacao+sanitaria/assuntos+de+interesse/consultas+publicas/assuntos+de+interesse/consultas+publicas+encerradas/2015/2015033020>. Acesso em 31/10/2015.

manejo, destinação adequada, custos menores, e em busca de fundamentação científica para toda a abordagem da operação.

Foram consideradas *contrários*, depoimentos que demonstraram cautela ou pedido de aumento de rigor no tratamento dos resíduos, reforçados pela falta de preocupação com a necessidade de estudos científicos para fundamentar as medidas.

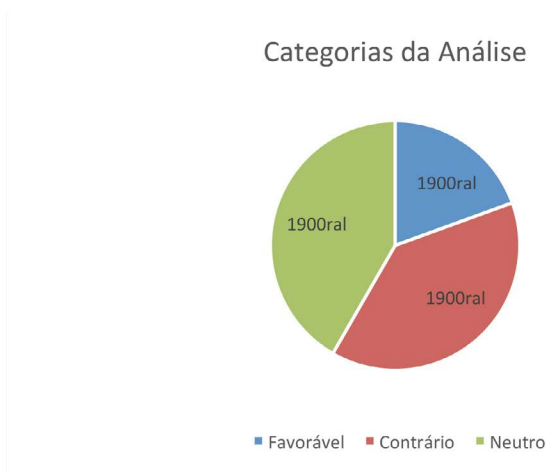
Foram considerados *neutros* os depoimentos que apenas mencionaram aspectos que não dizem respeito ao interesse do nosso estudo, tais como sugestões de nova redação para alguns artigos da norma, ou ainda propostas sem justificativas plausíveis.

## DEPOIMENTOS FAVORÁVEIS

No universo de 72 instituições, 14 apresentaram contribuições *favoráveis*, ou seja, aproximadamente 20% manifestaram desejo de atualização das normas vigentes no que tange ao tratamento dos resíduos dos hemocentros. Dentre elas, destacam-se as colaborações feitas pela Fundação Hemominas e pela Fundação Hemocentro de Ribeirão Preto. Em uma das justificativas da primeira, o depoente afirma que “todo e qualquer tipo de resíduo, quando mal gerenciado, impacta negativamente o meio ambiente, inclusive os resíduos sólidos urbanos”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Justificativa de uma proposta de alteração do Artigo 61 da RDC 306, enviada pela Fundação Hemominas, representada por Nilza de Melo Pereira. Disponível em [http://formsus.datasus.gov.br/site/popup\\_unidade\\_detalhe.php?id\\_aplicacao=19989&id\\_unidade=3294082](http://formsus.datasus.gov.br/site/popup_unidade_detalhe.php?id_aplicacao=19989&id_unidade=3294082). Acesso em 31/10/2015.

**Figura 1 – Distribuição pelas Categorias da Análise**

**Fonte:** elaboração própria (2015).

A figura acima apresenta a distribuição das categorias da análise. A Fundação Hemominas reiterou a postura da ANVISA em não obrigar o tratamento dos resíduos do subgrupo A4,<sup>13</sup> converge com a base científica, e exalta o seu compromisso com resultados de pesquisas acadêmicas sobre o assunto. Alertando inclusive para eventuais interesses por trás de algumas propostas que pregam maior rigor no tratamento e manejo de resíduos.

A Fundação Hemocentro de Ribeirão Preto, por sua vez, sugeriu a inclusão de um inciso no Artigo 6º que também converge a favor das premissas da ‘produção mais limpa’ quando propõe a “adoção de técnicas de otimização nos processos produtivos para minimizar a geração de resíduos” de forma a compatibilizar com a definição de gerenciamento de resíduos

<sup>13</sup> Resíduos do subgrupo A4 são kits de linhas arteriais, endovenosas e dialisadores, quando descartados. Filtros de ar e gases aspirados de área contaminada. Sobras de amostras de laboratório e seus recipientes contendo secreções. Bolsas transfusionais vazias ou com volume residual pós-transfusão, e outros, similares. O tratamento previsto pela norma é o acondicionamento em sacos brancos leitosos e descarte.



também incorporada pela Fundação Hemominas. Esta fundação defende a permanência do polêmico Artigo 61 que versa sobre a não obrigatoriedade de tratamento prévio ao descarte de resíduos do subgrupo A4.

Outro depoimento *favorável* que merece destaque vem de um integrante da Stericycle Gestão Ambiental Ltda., empresa de manejo de resíduos. Em oposição à tendência da grande maioria das manifestações de integrantes de empresas do ramo, esta sugere reduzir o descarte. Destaca-se, neste caso, o fato de ter sido o único exemplo de empresa que trata resíduos classificada como *favorável*.

## DEPOIMENTOS CONTRÁRIOS

Foram identificadas 28 instituições com integrantes *contrários* a mudanças nas normas. Pouco menos de 40% do total daquelas que se manifestaram. Diversas colaborações *contrárias* são provenientes de funcionários de empresas fornecedoras dos hemocentros, mas também de órgãos públicos, associações, universidades e hospitais. Apesar da variedade, mereceram especial atenção as empresas, algumas interessadas diretas na manutenção do *status quo* das atividades de manejo e tratamento de resíduos.

Das 72 organizações analisadas, 11 são empresas do ramo de acondicionamento, coleta, transporte, tratamento e destinação de resíduos ou associações que as representam.<sup>14</sup> Dessas, foram classificadas segundo o critério aqui utilizado: oito como *contrárias*, duas *neutras* e uma *favorável*. Tais números indicam que 72% delas sugerem a continuidade do mesmo rigor no tratamento, conseqüentemente, na manutenção do *status quo* vigente. A figura 2, mais abaixo, apresenta a proporção, dentre os *contrários*, com provável interesse econômico direto.

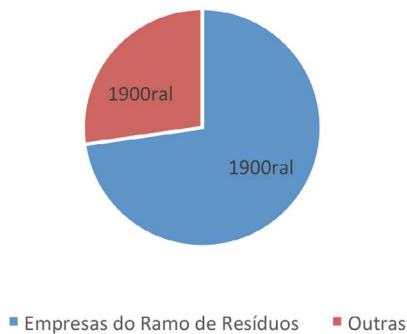
---

<sup>14</sup> Para acessar a lista das empresas, ver <http://formsus.datasus.gov.br/site/default.php>. Acesso em 31/10/2015.

Um exemplo que ilustra essa linha de colaboração pode ser conferido no depoimento da empresa INDCOM Ambiental Ltda., que se manifestou sobre a polêmica destinação final dos resíduos de serviço de saúde do subgrupo A4. Ela se posiciona, em uma de suas declarações, contra o Artigo 61 do texto de proposta da RDC 306, a saber: “os resíduos do Subgrupo A4 não necessitam de tratamento prévio”.

**Figura 2 – Distribuição do Interesse Econômico Direto entre os Contrários**

Entre os Contrários  
eventual interesse econômico direto



**Fonte:** elaboração própria (2015).

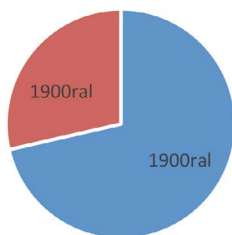
Em sua justificativa, a empresa afirma que “a alteração da nova redação da ANVISA (...) contraria o princípio da preservação ambiental e da hierarquia na gestão de resíduos tais como previstos pela PNRS. Ou seja, o referido Artigo 61 ao obrigar a disposição final de resíduos do grupo A4 diretamente no meio ambiente, sem que haja nenhum tipo de ação prévia

à mesma, afronta diretamente a Lei 12.305/2010 bem como o artigo 225 da Constituição Federal”<sup>15</sup>.

Corroborando com a visão crítica aqui adotada, encontra-se a proposta defendida por Pereira (2015), citado pela Fundação Hemominas: “a principal e única argumentação comumente utilizada por esses grupos de empresas para exigir o tratamento do Subgrupo A4 baseia-se tão somente no Art. 9º da Lei nº 12.305/10, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) [...]. Exigir o tratamento dos resíduos do subgrupo A4 baseado na determinação da Política Nacional de Resíduos Sólidos não representa uma decisão embasada na análise de risco efetivo dos resíduos, mas um mero cumprimento legal que desconsidera as discussões científicas sobre o contexto”.<sup>16</sup>

### Figura 3 – Distribuição entre os Contrário

Dentre os Contrários  
mudança no texto



■ Contra alteração do texto ■ Alteração parcial

**Fonte:** elaboração própria (2015).

<sup>15</sup> Disponível em: [http://formsus.datasus.gov.br/site/resultado\\_detalhe.php?id\\_aplicacao=19989&id\\_aplicacao\\_campo=712781&pagina=4&num\\_por\\_pagina=10](http://formsus.datasus.gov.br/site/resultado_detalhe.php?id_aplicacao=19989&id_aplicacao_campo=712781&pagina=4&num_por_pagina=10). Acesso em 31/10/2015.

<sup>16</sup> Disponível em [http://formsus.datasus.gov.br/site/popup\\_unidade\\_detalhe.php?id\\_aplicacao=19989&id\\_unidade=3294082](http://formsus.datasus.gov.br/site/popup_unidade_detalhe.php?id_aplicacao=19989&id_unidade=3294082). Acesso em 31/10/2015.

A Fundação Hemominas lança mão do argumento de Pereira (2015) para alertar sobre o perigo do mero cumprimento da lei sem questionamento, e faz menção à prioridade que deveria ser dada aos estudos e pesquisas atuais na área para a inovação sobre as exigências jurídicas:

*é fundamental valorizar os resultados de pesquisas feitas em universidades e centros de pesquisa, pois são gastos quantidades consideráveis de recursos financeiros nelas e isso não pode ser preterido devido aos interesses econômicos. São as pesquisas que dão respaldo técnico e científico para tomadas de decisões mais assertivas, tanto sob o ponto de vista de manutenção da saúde coletiva (pública e ocupacional), como proporcionam redução de impactos negativos sobre o meio ambiente. A questão econômica também precisa ser levada em consideração uma vez que faz parte do tripé do desenvolvimento sustentável, que leva em consideração os aspectos sociais, de saúde e econômico. É sabido que qualquer alteração que cause desequilíbrio em algum dos pilares condena o sistema à falência, com consequências nefastas imediatas à população, parte mais frágil deste sistema.*

Outro depoimento que merece destaque dentre as instituições com depoentes classificadas como *contrários*, está a proposta de alteração do Artigo 61 pela Faculdade de Farmácia da UFMG, representada na ocasião por Giana da Cunha. A figura 3 mais acima apresenta a proporção, dentre os *contrários*, sobre a manutenção dos textos das normas.

## **DEPOIMENTOS NEUTROS A O ARTIGO 61 DA RDC 306/204**

Das 72 manifestações analisadas, 29 foram classificadas como *neutras*. Isto representa aproximadamente 40% do total. A classificação *neutra* foi atribuída aos depoimentos de integrantes de instituições que não abor-

daram o tratamento de resíduos. Em sua maioria, limitaram-se a propor correções de termos técnicos ou travaram debates de outras ordens.

Poucas exceções dentre manifestações consideradas *neutras* exigiram análise mais aprofundada. Um exemplo foi a manifestação do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Núcleo de Biossegurança de Bio-Manguinhos). O integrante do Instituto sugeriu a retificação do Artigo 55<sup>17</sup>, pela adição, no rol dos produtos a serem tratados antes da disposição final, de “frascos de vacinas com expiração do prazo de validade”. E justifica tal acréscimo por conta do risco de contaminação ambiental que os mesmos apresentam.

Ainda da análise feita sobre as propostas na RDC 306/2004, um artigo em especial merece destaque dentre os demais. O Artigo 61 afirma que “os resíduos do Subgrupo A4 não necessitam de tratamento prévio”. Acontece que este foi o mais comentado na consulta pública, tendo sido referida em aproximadamente 45% das manifestações. Das 28 instituições com manifestações consideradas *contrárias*, 20 delas foram contra a manutenção do texto deste artigo. Elas votaram pela modificação da redação, sendo que algumas sugeriram a exclusão do artigo. Do total de 14 *favoráveis*, cinco desejam a continuidade desse artigo, argumentando a favor.

Instituições classificadas como *neutras* também mencionaram esse artigo, porém sem um discurso contrário ou a favor da permanência do texto. A atenção requerida pelo Artigo 61 indica a tensão em torno dos procedimentos de descarte. O artigo trata especificamente da necessidade de tratamento prévio à destinação final de um subgrupo de resíduos, que não apresentam risco no descarte. Tantas menções revelam o quanto procedimentos técnicos de descarte são controversos, e carentes de fundamentação científica para orientar decisões com relevância econômica e ambiental.

---

<sup>17</sup> Referente ao Art. 55- Resíduos resultantes de atividades de vacinação com micro-organismos vivos ou atenuados, incluindo frascos de vacinas com expiração do prazo de validade, com conteúdo inutilizado ou com restos do produto, devem ser tratados antes da disposição final.

## ANÁLISE DO RISCO INSTITUCIONAL NA MÍDIA DIGITAL BRASILEIRA

Monitoramento e análise sistemáticos da mídia digital brasileira sobre o tema dos resíduos dos hemocentros indicam que se trata de assunto praticamente restrito às paredes dos institutos, hospitais e dos próprios hemocentros, reservado àqueles que lidam diretamente com a matéria.

O monitoramento foi realizado entre os dias 13/07/2016 e 16/02/2017, com o auxílio da plataforma altaMedia<sup>18</sup>, que executa a busca e captura de conteúdos relacionados a palavras-chave relativas a determinado tema em mais quatro mil veículos da web brasileira, incluídos aqueles de maior audiência, blogs e websites de público restrito ou segmentado, de todas as regiões do país. Foram identificadas 103 notícias de interesse para a nossa pesquisa.

Para compor o universo pesquisado, foram excluídos websites especialistas no assunto, tais com os de instituições e órgãos governamentais dedicados ao tema da saúde. A exclusão destes veículos da amostra para monitoramento cumpriu o objetivo de examinar a mídia de interesse do grande público leigo.

Foram utilizadas as seguintes palavras-chave para o monitoramento: “lixo hospitalar”, “resíduo hospitalar”, “resíduo infectante”, hemobras, hemocomponente, hemoderivado, hemocentro, além da composição de duas palavras, separadas por outras 20, técnica utilizada para identificar conteúdos que tratam do tema, mas que não menção termos compostos redigidos exatamente: “, sangue doação “near 20”, sangue descarte “near 20”, sangue transfusão “near 20”, sangue transfusional “near 20”.

Importante destacar que o sistema de busca por palavra-chave desconsidera, letras maiúsculas, acentuação e plurais. Desta forma, uma matéria que continha a palavra-chave “Resíduos Hospitalares” foi identificada e registrada no sistema utilizado.

As matérias registradas na pesquisa atenderam ao critério de busca formado pelas palavras-chave. As notícias estão listadas uma a uma no

---

<sup>18</sup> Ver a plataforma em <http://altamediaplatform.com>. Acesso em 16/02/2017.

Apêndice III. Uma vez coletadas, procedeu-se à leitura e análise de cada conteúdo. Todas as notícias foram classificadas em grupos temáticos, conforme os seguintes temas abordados Ambiente Político, Doação & Campanhas, Doenças Associadas, Estoque de Sangue, Investimentos, Pesquisas e Avanços, e Tratamento de Resíduos. As notícias foram distribuídas da seguinte forma.

<b>Temas</b>	<b>Quantidade de Notícias</b>
Ambiente Político	18
Doação & Campanhas	43
Doenças Associadas	12
Estoque de Sangue	7
Investimentos	12
Pesquisas e Avanços	2
Tratamento de Resíduos	9
<b>Total Geral</b>	<b>103</b>

Resíduos de sangue e hemoderivados não ocupam a pauta da imprensa brasileira, a não ser de forma pontual, em geral associados a desvios no cumprimento das normas de tratamento do lixo hospitalar. No período monitorado da mídia digital não-especializada em temas da saúde, somente nove notícias abordaram diretamente a questão dos resíduos da saúde. Contudo, todas se limitaram a tratar da questão do descarte irregular, a exceção de apenas uma que abordou a questão da educação ambiental. No período da pesquisa nenhuma notícia publicada pela imprensa digital brasileira versou sobre o processamento de dejetos, ou de perdas de

bolsas de sangue, ou quaisquer outros temas relacionados ao tratamento de resíduos da cadeia de sangue e hemocomponentes.

<b>Título da Matéria</b>	<b>Data</b>	<b>Veículo</b>
<b>Lixo hospitalar tem destino adequado em Piaçabuçu</b>	<b>26/12/2016</b>	<b>Aqui Acontece</b>
<b>Descarte irregular de resíduos é flagrado em hospital de Uberlândia</b>	<b>06/12/2016</b>	<b>G1 - Globo.com</b>
<b>SP: em Ituverava, universidade orienta produtores a descartarem corretamente embalagens</b>	<b>16/08/2016</b>	<b>Página Rural</b>
<b>Semar autua lixão irregular</b>	<b>14/08/2016</b>	<b>180Graus</b>
<b>Semar autua lixão irregular na cidade de Altos</b>	<b>13/08/2016</b>	<b>Portal AZ</b>
<b>Blitz educativa promoverá conscientização ambiental nesta sexta</b>	<b>12/08/2016</b>	<b>Portal AZ</b>
<b>Secretaria de Meio Ambiente autua prefeitura de Altos por lixão</b>	<b>12/08/2016</b>	<b>O Dia (PI)</b>
<b>Sinop: lixo hospitalar é depositado no pátio do Hospital Regional</b>	<b>26/07/2016</b>	<b>Só Notícias</b>
<b>Sinop: lixo hospitalar é depositado nos pátios das unidades</b>	<b>22/07/2016</b>	<b>Só Notícias</b>



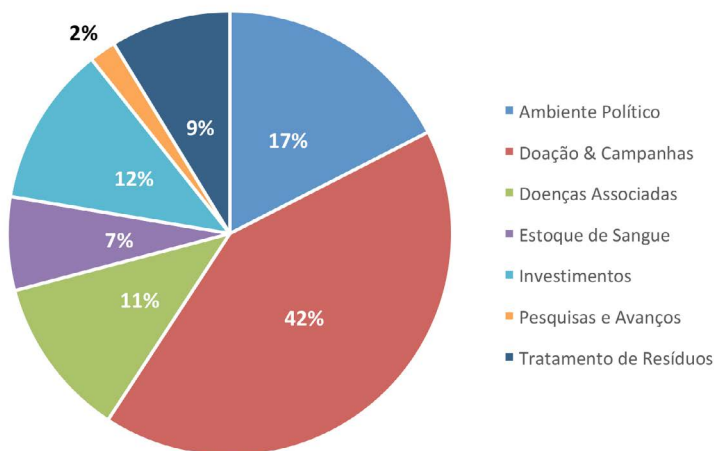
Vários motivos podem concorrer para a quase ausência do tema na imprensa, e desconhecimento flagrante sobre suas consequências mais profundas, em especial, sobre os desdobramentos econômicos (custos desnecessários para o tratamento dos resíduos) e ambientais (práticas poluentes e geração de resíduos). Um dos mais centrais, difíceis e controversos temas do jornalismo é o critério de noticiabilidade. Não à toa se expressa por um neologismo, valor-notícia, ou seja, um “valor subjetivo que determina a importância que um fato ou acontecimento tem para ser noticiado. Por este motivo é também designado de critério de noticiabilidade”<sup>19</sup>. Apesar de parecer um processo randômico, curiosamente, os critérios aplicados à notícia coincidem na maior parte das redações dos meios de comunicação em praticamente todo o mundo.

Essencialmente, o termo trata da decisão editorial dos veículos noticiosos do que deve ser publicado, e em qual ordem de prioridade. Aqueles que operam esta decisão, que em última análise impacta milhares, senão milhões de pessoas, são chamados de *gatekeepers*,<sup>20</sup> ou seja, aqueles que detém o controle dos ‘portais da informação’. Não é função trivial. Ao contrário, certamente faz parte das tarefas mais relevantes, desde que a sociedade contemporânea mergulhou – para não mais sair – do universo midiático.

---

<sup>19</sup> Wikipedia, verbete “valor-notícia”. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Valor-not%C3%ADcia>. Acesso em 14/01/2017.

<sup>20</sup> Wikipedia, verbete “gatekeeper”. Disponível em <https://en.wikipedia.org/wiki/Gatekeeper>. Acesso em 16/02/2017.

**Figura 4 – Distribuição das Notícias por Tema**

**Fonte:** elaboração própria (2017).

A figura 4, acima, apresenta, em termos percentuais, a distribuição dos temas identificados nas 103 notícias registradas em nossa pesquisa. Destacam-se os 9% de conteúdos sobre tratamento de resíduos, invariavelmente abordando a questão sob o ângulo do descarte irregular.

Uma vez cientes da relevância econômica e ambiental das consequências de uma legislação que ordena práticas ainda não bem fundamentadas pelo suporte científico, é surpreendente que do ponto de vista jornalístico este tópico continue não atendendo aos critérios da noticiabilidade.<sup>21</sup> Estendendo a percepção da imprensa para outra mais ampla, do público em geral, torna-se patente que o tema como um todo ainda não alcança

<sup>21</sup> Galtung e Ruge (1965) estabeleceram uma tipologia amplamente adotada, cujos critérios básicos para a noticiabilidade são os seguintes: De acordo com o impacto: Amplitude, Frequência, Negatividade, Caráter inesperado, Clareza; De acordo com a empatia com a audiência: Personalização, Significado, Referência a países de elite, Referência a pessoas que integram a elite; De acordo com o pragmatismo da cobertura mediática: Consonância, Continuidade, Composição.

çou a merecida atenção dos *gatekeepers* (editorias, chefias e redação e jornalistas mais proeminentes), nem do que “senso comum”.

Conforme Kasperson et alli (1988), há uma correlação direta entre a agenda da imprensa e a percepção pública do risco:

*The channels of information are also important. Information about risks and risk events flows through two major communication networks- the news media and more informal personal networks. The news media as risk articulators have received the bulk of scientific attention for their critical role in public opinion formation and community agenda setting. Since the media tend to accord disproportionate coverage to rare or dramatic risks, or risk events, it is not surprising that people's estimates of the principal causes of death are related to the amount of media coverage they receive.*

Do mesmo modo, há uma sutileza em sentido contrário, na direção do menosprezo pelas consequências dos altos recursos investidos sem necessidade. A percepção do risco inerente aos resíduos de sangue permanece latente, sem discussão, que levaria a novas informações, e como algo a ser evitado a qualquer custo.

## CONCLUSÃO

A grande maioria dos atores regulados que participam da cadeia de hemoderivados é contrária ou não demonstra interesse na necessidade de investigação científica para avaliar, e eventualmente, aperfeiçoar os processos de tratamento de resíduos. A busca por processos mais econômicos e de menor impacto ambiental ainda não se encontra na pauta de prioridades deste grupo que é, naturalmente, indispensável para promover melhorias.

Essa conclusão é reforçada pela constatação de que também para a imprensa e, por suposto, para a grande maioria da população<sup>22</sup>, não é assunto de interesse a necessidade de estudos sérios orientados a melhorias econômicas e ambientais no tratamento de resíduos de saúde, em particular, daqueles gerados pelos hemocentros. O senso comum, deduzido da ausência desta pauta na imprensa, provavelmente segue seu fluxo de exigência pública do cumprimento das normas, se mantendo alheio às possibilidades de racionalização dos ganhos em recursos e mitigação de danos ambientais.

No caso da imprensa e da população em geral, ainda se pode atribuir a crescente dificuldade de geração de pautas que demandam esclarecimentos razoavelmente articulados e longos. Há quem pense que o encurtamento do tempo de leitura, baixa concentração, e aumento da demanda por textos curtos, são algumas das novas características dos leitores submetidos aos ritmos da informação digital.<sup>23</sup>

Tais características podem explicar a opção da imprensa por abordagens socialmente compartilhadas, conseqüentemente, fortemente arraigadas na manutenção do *status quo*. Contudo, isto não explica que o próprio grupo de especialistas do setor tenha preferido manter as normas praticamente intactas em relação aos processos de descarte, sem sequer desafiar seus fundamentos.

A provocação final de Zanon (1999), de que “não há razão para a cobrança adicional de uma taxa para recolhimento do lixo hospitalar porque, em sua maior parte, ele é idêntico ao lixo doméstico, nem tampouco para instalar uma usina de incineração, cujo preço é quinze vezes maior do que o de um aterro sanitário” permanece válida e opera, ao menos para aqueles preocupados com o desenvolvimento científico e com a responsabilidade econômica e ambiental, como um incômodo lembrete

---

<sup>22</sup> Neste ensaio fazemos uma equivalência ao ‘senso comum’, no sentido de atribuir à população em geral desconhecimento de caráter científico sobre o tema do tratamento de resíduos de saúde, refletido pelas pautas de interesse pela imprensa, ou seja, refletido pelo grau de noticiabilidade.

<sup>23</sup> Raeymaeckers (2004) e Loker (2014).

de quase três décadas de conservadorismo que impede os necessários avanços no tratamento de resíduos dos hemocentros brasileiros.

## REFERÊNCIAS

DA SILVA, C. E., HOPPE, A. E., RAVANELLO, M. M., & MELLO, N. (2005). Medical wastes management in the south of Brazil. **Waste Management**, 25(6), 600–605. Disponível em: <<http://doi.org/10.1016/j.wasman.2004.03.002>>. Acesso em 6 fev. 2017.

FERREIRA, J. A. Resíduos Sólidos e Lixo Hospitalar: Uma Discussão Ética. **Caderno de Saúde Pública**, 11(2), 314–320. Disponível em: <<http://doi.org/10.1590/S0102-311X1995000200015>>. Acesso em 06 fev. 2017.

GALTUNG, J.; RUGE, M. A estrutura do noticiário estrangeiro. A apresentação das crises do Congo, Cuba e Chipre em quatro jornais estrangeiros. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo: questões, teorias e estórias**. 2 ed. Lisboa: Editora Veja, 1999.

GTZ GATE. **Environmentally and hygienically sound disposal of hospital waste in Brazil**. Disponível em <<http://collections.infocollections.org/ukedu/en/d/jgq941e/4.8.html>>. Acesso em 09 jan. 2017.

HARCUP, Tony; O'NEILL, Deidre. What is news? **Journalism Studies**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2016.1150193>>. Acesso em 14 jan. 2017.

HOSSAIN, M. S., SANTHANAM, A., NIK NORULAINI, N. a., & Omar, a. K. M. (2011). **Clinical solid waste management practices and its impact on human health and environment**. *Waste Management*, 31(4), 754–766. Disponível em: <<http://doi.org/10.1016/j.wasman.2010.11.008>>. Acesso em 06 fev. 2017.

KASPERSON, R. E., RENN, O., SLOVIC, P., BROWN, H. S., EMEL, J., GOBLE, R., RATICK, S. (1988). **The Social Amplification of Risk: A Conceptual Framework**. *Risk Analysis*, 8(2), 177–187. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1988.tb01168.x>>. Acesso em 04 mar. 2017.

KIPERSTOK, Asher. **Perspectiva sobre o risco na gestão de Resíduos de Serviço de Saúde (RSS)**. Apresentação no Congresso Brasileiro de Hematologia, Hemoterapia e Terapia Celular. São Paulo, novembro de 2015.

LOKER, Kevin. **Breaking down barriers to reading news: 7 good questions with Newsela's Jennifer Coogan**. Disponível em: <

sinstitute.org/publications/good-questions/breaking-barriers-reading-news-7-good-questions-newsela-jennifer-coogan/>. Acesso em 17 fev. 2017.

Ministério da Saúde. **Gestão ambiental: ecoeficiência e produção mais limpa nas práticas da hemorrede** pública nacional. Curso de Especialização em Gestão Ambiental com Ênfase em Produção Mais Limpa para a Hemorrede Pública Nacional: artigos de conclusão do curso. Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Atenção Hospitalar e de Urgência. Brasília. Disponível em: <[http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao\\_ambiental\\_ecoeficiencia\\_producao\\_limpa.pdf](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao_ambiental_ecoeficiencia_producao_limpa.pdf)>. Acesso em 04 mar. 2017.

RAEYMAECKERS, K. (2004). **Newspaper editors in search of young readers: content and layout strategies to win new readers**. *Journalism Studies*, 5(2), 221–232.

SILVA, Camila Cortês (2014). **Coleta Seletiva de Resíduos Sólidos Urbanos: avaliação qualitativa do que pensa o cidadão no bairro Santa Terezinha**, em Juiz de Fora – MG. Faculdade de Engenharia da UFJF. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/engsanitariaeambiental/files/2014/02/TCC-Camila-Cortes-da-Silva.pdf>>. Acesso em 15 fev. 2017.

SILVA, Gislene (2005). **Para pensar critérios de noticiabilidade**. Estudos em Jornalismo e Mídia. Vol. II N° 1 - 1º Semestre de 2005. Disponível em: <<http://revistas.univerciencia.org/index.php/estudos/article/viewFile/5931/5402>>. Acesso em 23 nov. 2016.

The New York Bight Floatables Action Plan Assessment Report, 2014. **National Service Center for Environmental Publications (NSCEP)**. Disponível em: <<https://www.epa.gov/>>. Acesso em 07 fev. 2017.

WEST, Katherine (2015). **Medical Waste Not as Dangerous as its Stigma Suggests – Journal of Emergency Medical Services**. Disponível em: <<http://www.jems.com/articles/print/volume-40/issue-4/feature/medical-waste-not-as-dangerous-as-its-stigma-suggests.html>>. Acesso em 23 jan. 2017.

ZANON, Uriel (1990). Riscos infecciosos imputados ao lixo hospitalar. Realidade epidemiológica ou ficção sanitária?. **Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical** 23: 163-170, jul-set, 1990.

