

COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS: **práticas em prol da cultura do encontro e do diálogo**

ORGANIZADORES

Bruno Cassio Lopes Ferreira

Diego Wander da Silva

Luciana Buksztejn Gomes

COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS:
práticas em prol da cultura do encontro e do diálogo



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

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

Adelar Fochezatto

Antonio Carlos Hohlfeldt

Cláudia Musa Fay

Gleny T. Duro Guimarães

Helder Gordim da Silveira

Lívia Haygert Pithan

Lucia Maria Martins Giraffa

Maria Eunice Moreira

Maria Martha Campos

Norman Roland Madarasz

Walter F. de Azevedo Jr.

Organizadores
Bruno Cassio Lopes Ferreira
Diego Wander da Silva
Luciana Buksztejn Gomes

COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS:
práticas em prol da cultura do encontro e do diálogo



PORTO ALEGRE
2020

© EDIPUCRS 2020

CAPA Thiara Speth

DIAGRAMAÇÃO EDIPUCRS

REVISÃO DE TEXTO Simone Borges

Edição revisada segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.



Este livro conta com um ambiente virtual, em que você terá acesso gratuito a conteúdos exclusivos.

Acesse o *QR Code* e confira!



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)

C741 Comunicação em organizações educacionais : práticas em prol da cultura do encontro e do diálogo / organizadores Bruno Cassio Lopes Ferreira, Diego Wander da Silva, Luciana Buksztejn Gomes. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2020.
155 p.

ISBN 978-65-5623-046-7

1. Administração educacional. 2. Comunicação. 3. Educação Marista. 4. Educação. I. Ferreira, Bruno Cassio Lopes. II. Silva, Diego Wander da. III. Gomes, Luciana Buksztejn.

CDD 23. ed. 371.2

Anamaria Ferreira – CRB-10/149

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).

SUMÁRIO

- 7 APRESENTAÇÃO**
- 11 COMUNICAÇÃO EM REDE: GESTÃO E MODELO INTEGRADO DE
COMUNICAÇÃO NA REDE MARISTA**
BRUNO CASSIO LOPES FERREIRA
LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM
- 31 REFLEXÕES SOBRE A REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL NA
REDE MARISTA E NO BRASIL MARISTA A PARTIR
DE UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**
LUCIANA BUKSZTEJN GOMES
FRANCINE JUNQUEIRA
- 53 PERIGOSA, COMPLICADA E PREOCUPANTE: A RELAÇÃO
ENTRE INFORMAÇÃO E INTERNET NA PERSPECTIVA DE
ESTUDANTES DO ENSINO MÉDIO**
EMILIN GRINGS SILVA
FAGNER DEPORT F. DO NASCIMENTO
- 73 GERENCIANDO EVENTOS CRÍTICOS: UMA VISÃO
CONTEMPORÂNEA DA AÇÃO COMUNICACIONAL**
DANIELA CIDADE
GUILHERME ENDLER
- 89 MEMÓRIAS MARISTAS: NOSSO JEITO DE CONTAR HISTÓRIAS
DE VIDA**
BRENDA PEREIRA MENINE
EDUARDO BORBA
GRAZIELE SANTORUM

107 CERTIFICAÇÃO HOSPITALAR: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA A QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA

DAIANE MORIM NOVO WOLK

FLÁVIA POLO

121 ESTRATÉGIAS E DESAFIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E INTERCULTURALIDADE NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA REGIÃO AMÉRICA SUL

JÚLIA CÔRDOVA DE SOUZA

MARCELO DE MORAES CORDEIRO

137 EXPERIÊNCIAS QUE MARCAM E INSPIRAM: REFLEXÕES E PRÁTICAS SOBRE ATENDIMENTO AO PÚBLICO EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

FERNANDA KICH

LETÍCIA DE CASTILHOS

151 SOBRE OS AUTORES

APRESENTAÇÃO

A cada dois anos, a Assessoria de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista organiza o Encontro de Comunicação Marista (Ecom), que, em 2019, esteve em sua 13ª edição. Na oportunidade, trabalhamos com a temática a Cultura do Encontro e do Diálogo, inspirados pelas reflexões do Papa Francisco durante o 48º Dia Mundial das Comunicações Sociais. O pontífice refletia sobre a *Comunicação ao serviço de uma autêntica cultura do encontro*. Segundo ele, não basta circular pelas “estradas” digitais: é necessário que essa conexão seja acompanhada pelo encontro verdadeiro.

Na Rede Marista, acreditamos que a comunicação nos aproxima. Ela é mais do que transmissão e troca de informações, é a forma pela qual exercemos a missão diariamente. Nós, que fazemos parte dos mais de 100 comunicadores da nossa instituição, temos como propósito comum a construção e o compartilhamento dos sentidos por meio do diálogo, da transparência, do testemunho e da coerência para o estabelecimento de relações de confiança e vínculos com os públicos dos empreendimentos nos quais atuamos.

Motivados pela temática do Encontro é que surgiu a ideia deste livro. Como poderíamos seguir na reflexão, para além do Encontro? Como partilhar com outras pessoas a nossa compreensão sobre a comunicação? Assim, a obra foi sendo concebida, com percepções acerca de algumas temáticas e relatos de experiência de todos os nossos espaços de missão.

No artigo *Comunicação em rede: gestão e modelo integrado de comunicação na Rede Marista*, Bruno Cassio Lopes Ferreira e Lidiane Ramirez

de Amorim apresentam aspectos relativos à gestão da comunicação em instituições de ensino, trazendo o cenário atual e um breve histórico da comunicação na Rede Marista, partilhando alguns desafios e refletindo sobre um modelo integrado de gestão da comunicação.

Luciana Buksztejn Gomes e Francine Junqueira apresentam aspectos que envolvem a comunicação e a representação institucional, à luz da cultura do encontro e do diálogo. No artigo *Reflexões sobre a representação institucional na Rede Marista e no Brasil Marista a partir de um relato de experiência*, as autoras buscam resgatar alguns conceitos e compartilham reflexões relacionadas ao projeto *Migração: enfoque em crianças, adolescentes e jovens na Região fronteira da Amazônia*.

A comunicação digital vem sob o olhar de Emilin Grings Silva e Fagner Deport F. do Nascimento, no artigo *Perigosa, complicada e preocupante: a relação entre informação e internet na perspectiva de estudantes do Ensino Médio*. Os autores refletem sobre alguns desafios da comunicação e apresentam os dados obtidos sobre hábitos de mídia e informação em uma pesquisa realizada com estudantes de cinco Colégios Maristas de Porto Alegre.

Daniela Cidade e Guilherme Endler discorrem sobre a temática “gestão de crise” no artigo *Gerenciando eventos críticos: uma visão contemporânea da ação comunicacional*. A partir de uma suposta ameaça sofrida na noite de 27 de março de 2019 acerca de um possível ataque a uma unidade escolar da Rede Marista, os autores partilham as ações realizadas, trazem aprendizados e algumas premissas comunicacionais da Rede, entre elas a relevância do diálogo como forma de relacionamento com a comunidade escolar.

Já sob o ponto de vista da comunicação e da memória, Brenda Pereira Menine, Eduardo Borba e Grazielle Santorum nos apresentam *Memórias Maristas: nosso jeito de contar histórias de vida*. Explicam que na Rede Marista a memória institucional é fomentada a partir de uma série de iniciativas, merecendo destaque o projeto *Memórias Maristas: histórias*

de amor e vida, elaborado para comunicar e fortalecer a identidade da congregação.

Sob a perspectiva da comunicação e da saúde, Daiane Morim Novo Wolk e Flávia Polo apresentam o artigo *Certificação hospitalar: o papel da comunicação e a importância da informação para a qualidade da assistência*. Nele, as comunicadoras relatam a experiência do Hospital São Lucas (HSL) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) ao conquistar a Acreditação Canadense Qmentum.

Desenvolvendo a temática da comunicação em contextos interculturais, Júlia Córdova de Souza e Marcelo de Moraes Cordeiro apresentam o artigo *Estratégias e desafios de internacionalização e interculturalidade na perspectiva da comunicação: a experiência da Região América Sul*. Nele, temos a oportunidade de refletir sobre o processo de regionalização do Instituto Marista a partir da perspectiva da Comunicação.

No artigo *Experiências que marcam e inspiram: reflexões e práticas sobre atendimento ao público em instituições educacionais*, Fernanda Kich e Letícia de Castilhos buscam refletir sobre os conceitos e as práticas de atendimento ao público em instituições educacionais – em especial na PUCRS e nos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista.

A obra *Comunicação em organizações educacionais: práticas em prol da cultura do encontro e do diálogo* reúne, assim, reflexões que emergem no contexto do 13º Ecom, fruto das experiências e trajetórias de seus autores. Esperamos que esta obra estimule outras pesquisas e possa contribuir na troca de experiências e olhares acerca da importância da comunicação nas realidades das organizações educacionais.

Bruno Cassio Lopes Ferreira
Diego Wander da Silva
Luciana Buksztejn Gomes

COMUNICAÇÃO EM REDE: GESTÃO E MODELO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO NA REDE MARISTA

BRUNO CASSIO LOPES FERREIRA
LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM

Introdução – gestão da comunicação em instituições de ensino

As instituições educacionais reúnem, na contemporaneidade, talvez o maior número de desafios que impactam sua atuação e sua existência. Configuradas na modernidade, com padrões rígidos de autoridade, cargos, papéis e atribuições, as organizações voltadas ao ensino de crianças, jovens e adultos se deparam com uma série de mudanças paradigmáticas de toda ordem, as quais exigem transformações profundas que extrapolam as questões de natureza curricular, metodológica, estrutural ou processual.

A gestão da comunicação se insere nesse conjunto de dimensões que passam a assumir cada vez mais relevância no cenário educacional. De acordo com Lück (2017), entre os inúmeros desafios, os novos contextos demandam um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, e, na nossa perspectiva, com todos os públicos com os quais elas se relacionam.

A preocupação com a gestão da comunicação em instituições educacionais acompanha o também recente movimento de qualificação da gestão educacional de modo geral. Conforme Lück (2017), foi a partir da década

de 90 que a atenção passou a voltar-se à dimensão da gestão educacional no contexto da educação brasileira. Embora possamos considerar como uma área técnica ainda em inclusão, a comunicação, enquanto fenômeno humano, social, indissociável de qualquer natureza de organizações, sempre foi determinante para o funcionamento das instituições, uma vez que toda organização educacional é feita de pessoas, sujeitos em constante interação. Compreendemos as organizações a partir dessa perspectiva: realidades constituídas de sujeitos em constante relação, ou seja, um cotidiano que é tecido por/em comunicação, um universo comunicante e produtor de sentidos.

O espaço organizacional é por nós compreendido como um sistema vivo, (re)tecido por meio de relações, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos, e com eles se auto-eco-organizam, num constante movimento recursivo (AMORIM, 2015, p. 43).

A proposta do presente artigo é discutir modelos possíveis de gestão da comunicação e marketing voltados à realidade das organizações educacionais à luz do que embasa a atuação da comunicação na Rede Marista. Nossas reflexões, portanto, são tecidas a partir da implementação e consolidação da área de comunicação e marketing na instituição, considerando, especialmente, a trajetória construída desde 2003, quando tem início o movimento de profissionalização, qualificação e estruturação da área. É a partir desse ano que se configura gradualmente o modelo de comunicação integrada e em rede, que também será detalhado neste artigo.

A presença recente da comunicação e marketing nas discussões do cenário educacional contrasta com a secular atuação das instituições de ensino. E a preocupação com essas áreas é diretamente proporcional ao volume de desafios com os quais essas instituições se deparam nos últimos anos: mudanças profundas nos perfis geracionais e nas necessidades das famílias; aumento de expectativa da sociedade; acirramento da concorrência; cenários econômicos e sociais dos estados, das regiões, do país; etc.

Nesse cenário desafiador, a comunicação vem sendo assumida como uma nova área técnica nas organizações educacionais que tende a ocupar espaços privilegiados junto ao poder de decisão, mas ainda não está plenamente compreendida, “lugarizada”¹; portanto, não está incluída por completo, com seu potencial de intervenção e transversalidade. Prova disso é que a receptividade de um projeto ou de uma estratégia de comunicação de caráter mais abrangente, baseada no diálogo e não apenas na transmissão, ainda é vista com alguma insegurança e/ou desconfiança (FLORCZAK, 2011).

Por outro lado, de acordo com Lück (2011), cresce a convicção de que a realização dos objetivos de toda organização de trabalho está assentada sobre o processo de comunicação, em especial as instituições de ensino, cujo processo educacional é essencialmente um processo de comunicação. Nas palavras da autora, a efetividade dessas instituições não ocorre dissociada da qualidade de seu processo de comunicação, uma vez que este se constitui em elemento-chave do desenvolvimento humano, da aprendizagem e dos processos sociais. Além disso, a comunicação tem grande impacto enquanto dimensão central do desenvolvimento educacional e como uma habilidade fundamental dos sujeitos envolvidos na gestão escolar.

Nosso cenário – comunicação na Rede Marista

Primeiramente, ao abordar a realidade da Rede Marista como território de análise que embasa a nossa reflexão, é importante esclarecer que a organização compõe uma das 27 Unidades Administrativas que constituem a atuação marista no mundo. Hoje presente em mais de 80 países, o Instituto Marista foi fundado no ano de 1817, na França, por São Marcelino Champagnat. No Brasil, são, ao todo, três Unidades Administrativas, que

¹ A expressão “lugarização” (AMORIM, 2015) advém da compreensão de lugar antropológico proposta por Augé (2010, 2012) e significa o processo de inclusão, legitimação e reconhecimento (ZIMMERMANN, 2010) de uma determinada dimensão – neste caso, a comunicação – em um dado contexto espacial e social – neste contexto, as organizações. Quando uma dimensão está lugarizada, significa que está plenamente inserida, incluída e, sobretudo, compreendida no contexto em que se insere.

atuam em diferentes regiões do país, com autonomia de gestão e governança, mas buscando alinhar processos e iniciativas.

A Rede Marista, até o primeiro semestre de 2019, compreendia a atuação em 17 cidades do Rio Grande do Sul, cinco cidades da Região Amazônica e em Brasília. Era constituída por 18 Colégios, oito Escolas Sociais gratuitas, nove Centros Sociais, uma Universidade, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), o Hospital São Lucas e o Instituto do Cérebro do Rio Grande do Sul (InsCer), bem como pela atuação missionária e pastoral em diversos municípios nos estados mencionados. No total, são mais de 60 mil estudantes e educandos, na Educação Básica e Superior, e mais de 280 mil atendimentos por ano na área da saúde.

Na Rede Marista, quando a mudança de comportamento e de cenário na educação começou a ser percebida e monitorada pelos gestores, diversas iniciativas foram tomadas. Entre elas, a aplicação sistemática da avaliação institucional, uma forma de escuta intensiva de todos os públicos. Os resultados das ponderações de estudantes, famílias e educadores apontaram para a necessidade de inclusão dos sistemas e processos de comunicação, principalmente a serviço do desenvolvimento da cultura do diálogo, e de profissionalização das ações de Comunicação e Marketing.

Em resposta a esse diagnóstico, em 2003 foi criada uma estrutura formal para o gerenciamento global dos processos de Comunicação e Marketing, inicialmente na Educação Básica. Até então, as unidades atuavam de forma autônoma tanto na gestão escolar quanto nas iniciativas de Comunicação e Marketing. A criação de uma assessoria interna, para gerir todos os processos de Comunicação e Marketing dos Colégios e Unidades Sociais, nasceu junto à unificação da Rede Marista, reestruturação que foi desencadeada mundialmente no Instituto Marista, que tem sede em Roma. A partir daí, a Assessoria de Comunicação e Marketing passou a estar presente em organogramas, em políticas e em algumas instâncias de decisão.

O segundo avanço ocorreu em consonância com a atualização do modelo de governança. A partir de 2012, a Rede Marista passou a contar com uma instância corporativa composta por áreas de escopo transversal

com a missão de estabelecer políticas e diretrizes para todas as frentes de atuação, aproximando ainda mais os empreendimentos. Nesse momento, nasce a Assessoria de Comunicação e Representação Institucional, em âmbito corporativo. No mesmo período, no Ensino Superior, representado pela PUCRS, ocorreram avanços importantes na gestão da comunicação e do marketing. Organizados em áreas separadas, a partir de 2015 ocorre a unificação da comunicação e do marketing, dando origem à Assessoria de Comunicação e Marketing da PUCRS.

Sabemos que há uma grande distância entre figurar em documentos e possuir, de fato, uma atuação efetiva e legitimada. Mesmo com a conquista formal de um novo status, no começo do processo, a área ainda estava distante de assumir a sua dimensão estratégica, de modo a representar um recurso instrumental e operacional. Este era o desafio central, compartilhado por todas as áreas de atuação da Rede Marista: implementar a comunicação como área estratégica na gestão e incluí-la como aspecto da cultura organizacional.

O resultado de uma atuação até então fragmentada e pouco profissionalizada poderia ser sintetizado nestes quatro aspectos:

- Compreensão instrumental da comunicação, dissociada da obtenção de resultados para as unidades educacionais e mantenedoras.
- Acompanhamento limitado dos resultados dos planos de comunicação no Plano Estratégico dos empreendimentos.
- Equipe de profissionais com perfil inadequado para atuar estrategicamente.
- Desalinhamento da comunicação institucional e mercadológica, enfraquecendo o posicionamento de rede.

A consciência desse cenário fez com que a gestão da Assessoria de Comunicação e Marketing desse início a um profundo e consistente movimento de profissionalização e consolidação da área, em todos os

aspectos. A seguir, detalhamos os principais desafios e estratégias adotados com essa finalidade.

Desafios compartilhados

Diante desse cenário, a Rede Marista inicia um amplo movimento de profissionalização acompanhado da implementação de um modelo de comunicação integrada e em rede que desse respostas para os desafios mapeados em todos os níveis de ensino: da Educação básica ao ensino superior. Para isso, cinco macro-objetivos foram traçados:

1. Desenvolver, junto aos gestores, o conceito de comunicação e marketing como espaço estratégico diretamente associado aos resultados da organização.
2. Formar uma rede de profissionais para multiplicar e garantir a implementação das políticas de diálogo, comunicação e marketing em todas as unidades maristas.
3. Qualificar esses profissionais para que consigam compreender as oportunidades, posicionar-se de forma estratégica e garantir a unidade dos discursos e ações de comunicação em rede.
4. Gerenciar eficazmente a rotina de forma que seja possível a dedicação adequada às formulações estratégicas.
5. Produzir conteúdos formativos, políticas e diretrizes, contribuindo para a gestão do conhecimento de comunicação no âmbito da Educação.

Para cada objetivo, um conjunto de iniciativas e ações foi desenvolvido, a fim de alcançar os resultados esperados. Sendo o modelo de gestão da comunicação objeto do presente artigo, o detalhamento a seguir enfoca os principais aspectos que foram base para o modelo de comunicação integrada e em rede implementado na instituição. Para isso, elencamos alguns dos principais desafios enfrentados ao longo da trajetória de

inclusão e consolidação da comunicação e marketing na instituição, que foram alicerces para alcançarmos os resultados obtidos até o momento.

Paradigma comunicacional

Um dos primeiros desafios enfrentados pelos profissionais de comunicação que buscam legitimar a área no contexto organizacional diz respeito à compreensão conceitual. Não raramente encontramos cenários em que a comunicação é percebida, superficialmente, como uma área “instrumental”, voltada à “produção” de subsídios comunicacionais (textos, fotos, peças gráficas etc.).

Reside aqui um dos principais obstáculos para a lugarização da área: a compreensão de comunicação como parte fundamental do seu processo de legitimação; por isso, o preparo do profissional de comunicação é tão importante. É comum que os demais agentes organizacionais tenham uma visão simplista e superficial da comunicação e do marketing. Cabe aos profissionais da área ocupar espaços e propor reflexões que gradualmente alterem tal percepção, posicionando a comunicação como área estratégica essencial para alcançar os objetivos organizacionais.

Na Rede Marista, de acordo com as políticas institucionais de comunicação, compreendemos a comunicação como área que “busca construir e compartilhar sentidos por meio do diálogo, da transparência, do testemunho e da coerência para o estabelecimento de relações de confiança e vínculo com públicos prioritários” (REDE MARISTA, 2014, p. 23).

Tal conceito tem como embasamento uma perspectiva comunicacional complexa (MORIN, 1996), que compreende a comunicação para além do instrumental, ou seja, para além da produção de “peças” de comunicação. Partimos do pressuposto de que comunicar é mais que informar (WOLTON, 2011): é lugar essencial da criação dos sentidos (VIZER, 2011), é constitutivo da dimensão pessoal e social e que produz “ativamente significados, sentimentos, identidades pessoais e a experiência do mundo” (DEETZ, 2010, p. 86). Nas palavras de Vizer (2011, p. 126), a comunicação é o bem

humano que se baseia precisamente em construir relações humanas na possibilidade de interpretar e recriar nossos universos de sentidos. Trata-se, portanto, de uma dimensão (in)visível e complexa, produtora de sentidos, que é constitutiva das organizações e, independentemente da natureza delas, perpassa de modo transversal seus relacionamentos e (re)tece cotidianamente a vida organizacional (AMORIM, 2015).

Organizações de modo geral – e nelas incluímos as instituições educacionais – e sociedade vivem em constante processo recursivo, produzindo-se uma a partir da outra e sendo cenário dos mesmos processos e práticas. A importância que a comunicação assume na construção dos sentidos na sociedade se reflete, igualmente, nos ambientes educacionais, sobretudo porque é pelos processos comunicacionais que as organizações se autoeco-organizam (SCROFERNEKER; AMORIM, 2017). Tal pensamento vai ao encontro do conceito proposto por Deetz (2010) em que a comunicação é compreendida como parte constitutiva das organizações. Sob esse prisma, seu foco não está na transmissão, mas na formação de significados decorrentes das diversas relações estabelecidas entre sujeitos conectados direta ou indiretamente à organização.

Essa é uma das perspectivas de compreensão da comunicação nas organizações entre tantas possíveis e normalmente costuma ser “esquecida” no universo organizacional, enquanto é predominante o pensamento voltado à sua dimensão técnica, tática e operacional. Segundo Florczak (2009), na comunicação das organizações educacionais convivem modelos diversos, complementares e antagônicos que fazem avançar e retroceder, a cada dia, a inclusão da comunicação. Esta ainda é percebida como uma área técnica em inserção na organização educacional em pleno momento de desconforto e de mudança de modelos e paradigmas. Embora a área encontre espaço formal nos setores e organogramas, permanece compreendida pelo viés instrumental e utilitarista.

Na Rede Marista, a inclusão de discussões e espaços de diálogo conceituais sobre comunicação, sobretudo junto às lideranças, foi uma das estratégias adotadas para um aprofundamento e alinhamento concei-

tual, necessário para legitimar a área e superar a perspectiva tecnicista. Buscamos, a cada oportunidade, contemplar duas macrodimensões da comunicação: a perspectiva fenomenológica, humana, ou seja, a comunicação enquanto dimensão social intrínseca às organizações; e sua dimensão profissionalizada, empírica, aplicada, em que reunimos as manifestações, ações e estratégias comunicacionais.

A Rede Marista e seus empreendimentos, alinhados com seu posicionamento e natureza institucional, enquadram-se no conjunto de organizações que estão descobrindo que seus relacionamentos não podem se restringir à comunicação mercadológica, voltada aos públicos-alvo do negócio, conforme ressalta Kunsch (2018, p. 16):

Como parte integrante do sistema social, elas se conscientizam de que têm responsabilidades e compromissos que vão além da fabricação de produtos e da prestação de serviços, com vistas à obtenção de lucros. E isso implica que se posicionem institucionalmente, mediante ações comunicativas planejadas estrategicamente.

Outro pilar conceitual fundamental é a opção por pensar as estratégias e estruturar as equipes a partir da lógica de comunicação integrada (KUNSCH, 2003), compreendendo seu viés institucional, interno e mercadológico, em sintonia com a atuação na perspectiva estratégica, pedagógica e tático-operacional (REDE MARISTA, 2014). Nesse sentido, as ações comunicacionais são guiadas pela filosofia institucional e política de comunicação integrada que leva em conta as demandas, os interesses, as expectativas dos públicos e a identidade institucional, prevendo total integração entre as modalidades da comunicação para o alcance dos resultados.

Nesse sentido, afirma Kunsch (2018), a área da comunicação deixa de ter uma função apenas tática e passa a ser considerada estratégica, uma vez que leva em conta a dimensão humana e agrega valor às organizações. Em outras palavras, “ela deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação

pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos” (KUNSCH, 2018, p. 18).

Profissionalização

A qualificação, lugarização e legitimação da área da comunicação nas organizações são diretamente proporcionais ao seu nível de profissionalização. Acreditamos que o alto patamar de consolidação que a comunicação marista atingiu na última década é reflexo de um amplo e importante movimento de profissionalização da área em todos os níveis.

Em 2003, quando esse processo foi iniciado, havia 23 profissionais com atividades de comunicação atuando diretamente com os Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista. Destes, apenas dois eram formados na área. Já em 2012, dos 28 profissionais atuando com comunicação no empreendimento, apenas dois eram de outras áreas. O mesmo movimento ocorreu nas demais áreas de atuação da Rede: no Ensino Superior, a PUCRS também qualificou seu modelo de gestão da comunicação e marketing, unificando as duas áreas em uma mesma assessoria em 2015. O Instituto do Cérebro do Rio Grande do Sul e o Hospital São Lucas da PUCRS também passaram a seguir as políticas institucionais de comunicação da Rede, contando com profissionais e consolidando a área a partir da sua inclusão na estrutura organizacional dos empreendimentos.

O alinhamento e o desenvolvimento dos profissionais de comunicação da Rede Marista foram essenciais para que a área pudesse participar dos processos decisórios da organização, bem como para assumir um local mais estratégico nas unidades em que os profissionais de comunicação atuam diretamente. A busca por construção de sentidos e relações de confiança com os nossos públicos passa por um alinhamento discursivo e, principalmente, pela profissionalização da estrutura e dos profissionais da organização.

Em 2019, a Rede Marista contabilizava em seu quadro de colaboradores mais de 140 profissionais de comunicação atuando na Educação Básica, Saúde, Assistência social e Ensino Superior. Além disso, cabe

ressaltar que, com a criação da Assessoria de Comunicação vinculada às instâncias corporativa e canônica, viu-se a necessidade de agregar no escopo da área as atividades de Representação Institucional, no intuito de qualificar a representatividade da instituição, com ênfase na defesa e promoção dos direitos das crianças e adolescentes. Com isso, busca-se o alinhamento e a gestão da incidência da organização em espaços de representatividade, tais como sindicatos, comitês, conselhos estaduais e federais e outras organizações relacionadas às áreas de atuação da Rede.

Gestão da marca e consciência de uma comunicação em rede

A estruturação das áreas de Comunicação e Marketing da Rede Marista, conforme já evidenciado neste artigo, teve início em 2003. Antes desse período, políticas de comunicação isoladas resultavam na falta de alinhamento entre muitas manifestações de comunicação, como *slogans* variados, distorções e releituras da marca, dissonâncias conceituais, entre outros. Os resultados enfraqueciam a percepção de que se tratava de uma rede única de educação, saúde, atuação social, missionária e pastoral. Além disso, esse cenário contribuía para o surgimento de problemas relacionados à identidade das próprias unidades.

O alinhamento das diversas manifestações da marca foi um dos principais desafios da equipe da Assessoria de Comunicação e Marketing da Rede Marista, desde sua criação. Na Educação Básica e atuação social, a unificação da marca acompanhou um movimento nacional abrangendo o Brasil Marista, que adotou uma mesma política de identidade de marca a partir de 2009.

No contexto do novo modelo de gestão e governança, implementado a partir de 2012, coube à Assessoria de Comunicação e Representação Institucional a missão de cuidar da reputação global da Rede Marista/Província Marista Brasil Sul-Amazônia, assim como se tornou responsável pelo gerenciamento da marca marista nessa área de abrangência, cuidando, principalmente, do fortalecimento da identidade a partir da sinergia entre a marca-mãe e a marca dos empreendimentos (REDE MARISTA, 2012).

Inicialmente, os esforços concentraram-se na organização dos processos e fluxos de comunicação na/da organização. As principais iniciativas eram relacionadas a definição de nomenclaturas, arquitetura de marca, definições de endosso, além de investimentos em iniciativas de valorização da identidade marista.

Nesse período, desenvolveu-se um novo Manual de Identidade Visual e houve a publicação das Políticas e Diretrizes de Comunicação e Marketing da Rede Marista. Tais iniciativas fortaleceram, nos anos seguintes, o movimento de alinhamento discursivo e visual entre as frentes de atuação. Atualmente, é possível perceber o alinhamento entre as manifestações da marca marista e dos empreendimentos.

No contexto nacional, o alinhamento vai além do manual de identidade visual. O Brasil Marista se organiza em comitês e comissões que buscam aproximar e manter linhas em comum na atuação marista em todo o país. Tais comitês e comissões possuem representantes de todas as unidades administrativas do país, que dialogam e desenvolvem iniciativas e orientações sobre temas transversais para a atuação marista no Brasil.

Modelo integrado de gestão da comunicação

A Rede Marista entende que todas as pessoas envolvidas nos espaços de missão são corresponsáveis pelas percepções e (in)coerências que as atitudes da organização possam evidenciar. Para que o processo de gestão da comunicação seja percebido no cotidiano dos empreendimentos e da Rede como um todo, é necessário que a comunicação seja inserida na cultura organizacional, ou seja, que ela seja percebida e compreendida por todos os interlocutores como essencial e estratégica na consolidação da marca e da identidade institucional.

Princípios

Para que possamos nos aprofundar nos princípios que conformam as manifestações comunicacionais, é importante que tenhamos clareza do que entendemos por comunicação marista. De acordo com a Política Institucional de Comunicação (REDE MARISTA, 2014, p. 17), é

[...] toda prática comunicacional produzida em espaços de atuação marista (Canônico, Corporativo, Empreendimentos, Comunidades Religiosas, Centros de Eventos, Casas de Formação e Movimentos – Pastoral Juvenil Marista (PJM), Movimento Champagnat da Família Marista (MChFM), entre outros) e que deve ser caracterizada pela busca de valorização da identidade marista.

Cada empreendimento possui as suas especificidades e necessidades únicas, mas é necessário que os compromissos e a finalidade da comunicação estejam alinhados com os documentos e com as informações obtidas em espaços de formação profissionais. Todos os interlocutores, tais como Irmãos Maristas, gestores dos empreendimentos, gestores de Unidades, educadores, profissionais das diversas áreas que atuam nos espaços de missão, Grupos da Pastoral Juvenil Marista (PJM) e Fraternidades do Movimento Champagnat da Família Marista (MChFM), devem alinhar suas práticas para que o objetivo da comunicação seja compreendido mais claramente.

Entende-se que, em um mundo mais conturbado na contemporaneidade, o cuidado e a busca pela coerência nas ações comunicacionais são fundamentais para evitar a possibilidade de não informação ou desalinhamento com a identidade marista. E os profissionais que atuam diretamente na comunicação devem estar cientes da dimensão pedagógica do seu trabalho, pois ele acaba sendo um multiplicador de conhecimentos específicos.

Metodologia de trabalho

Para legitimar o alinhamento entre todos os espaços de missão, a Rede Marista, a partir da sua política de comunicação, sugere alguns pontos centrais que devem direcionar todo o pensar comunicacional. A organização entende por finalidade de sua comunicação a construção e compartilhamento de sentidos por meio do diálogo, da transparência, do testemunho e da coerência para o estabelecimento de relações de confiança e vínculos com os públicos (REDE MARISTA, 2014).

A comunicação marista possui quatro princípios básicos de atuação: a priorização de metodologias colaborativas e a personalização, que permitem a integração de diversas áreas para que a melhor estratégia ou definição comunicacional seja tomada; a segmentação dos públicos, orientando o estabelecimento de estratégias e canais a serem utilizados; o cuidado constante com a linguagem utilizada em todas as práticas de comunicação. Além disso, a Rede prioriza a utilização de canais e momentos já existentes como oportunidade para a disseminação de mensagens e para atender necessidades comunicacionais.

Corresponsabilidade, união e sinergia

Um dos objetivos da Assessoria de Comunicação e Representação Institucional é a busca por um alinhamento comunicacional entre todos os empreendimentos e unidades da Rede, por isso há um *Sistema de Encontros e Diálogos* que busca um alinhamento entre as assessorias de comunicação e marketing através da partilha de dúvidas, projetos, entre outras temáticas que dizem respeito às demandas no âmbito da comunicação. Hoje esses encontros ocorrem das seguintes formas:

- Encontros periódicos bimestrais: com o objetivo de assessoramento e interlocução com as áreas de comunicação dos empreendimentos a partir de três eixos: temas formativos, espaços de assessoramento e projetos em Rede.

- Encontros por demandas: espaços de diálogos presenciais, não periódicos, para tratar de projetos e alinhamentos específicos.
- Diálogos de rotina: contatos cotidianos para alinhamento de assuntos da área, projetos em conjunto, encaminhamentos de modo geral e intervenções pontuais.
- Encontros das lideranças no contexto de projetos: entre os profissionais que lideram as equipes de Comunicação dos empreendimentos e da Rede, para alinhamento de projetos transversais e em Rede e reflexão de possibilidades de atuação conjunta.

Nessas conversas entre as assessorias, uma das dificuldades de sinergia, para além das questões geográficas, foi a ausência de um local para compartilhamento de questões comunicacionais em Rede. A Assessoria de Comunicação e Marketing dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista havia criado, no processo de reestruturação da governança, um grupo fechado no Facebook. Esse era um espaço para compartilhamento de notícias, tendências e celebrações, porém sentia-se a necessidade de que todos os profissionais de comunicação tivessem um espaço digital para integração.

Em fevereiro de 2018, iniciamos a utilização da plataforma Workplace, criada e desenvolvida pelo Facebook. Trata-se de uma rede social corporativa que utilizamos para conectar os mais de 140 comunicadores que atuam na Rede. Nesse espaço, é possível o compartilhamento de documentos, campanhas, referências, bem como a possibilidade da formação de grupos específicos para que cada empreendimento tenha um canal para as suas especificidades. Foi um movimento inicial que se encontra, desde então, em um processo constante de revisão e reflexão sobre a melhor maneira de ser utilizado. Essa iniciativa está em harmonia com a perspectiva da cultura do encontro, em que espaços como esses contribuem para a “diminuição dos distanciamentos espaciais e culturais” (OTTAVIANI, 2014).

Formação continuada

Como uma Rede que tem na educação o seu meio de intervir no mundo, entendemos que os gestores e os profissionais que atuam nas áreas de comunicação devem estar sempre em formação continuada. A busca por conhecimento e o aprendizado contribuem para a legitimidade da área na organização e colaboram para um trabalho mais consistente e estratégico das assessorias.

O movimento inicialmente realizado com gestores e lideranças maristas buscou a unificação e o alinhamento do uso da marca marista, identidade visual e discursiva. Isso fica evidenciado através da implantação de uniforme padrão para a Educação Básica, do alinhamento das campanhas internas e externas e da qualificação dos canais e mensagens comunicacionais. Em 2019, outro avanço na formação de lideranças é a inclusão de temas de comunicação no Seminário de Governança e Gestão realizado pela Rede Marista, que acontece anualmente e é o único fórum que reúne gestores e lideranças de todos os empreendimentos.

A cada dois anos, a Assessoria de Comunicação e Representação Institucional e os empreendimentos da Rede Marista promovem o Encontro da Comunicação Marista (Ecom), que em 2019 chegou a sua 13ª edição. Esse encontro tem como objetivo ser um espaço para formação em temas emergentes de comunicação e marketing e para aproximação da identidade marista, bem como uma oportunidade de integração entre todos os comunicadores que atuam na instituição. Momentos como esse são essenciais para que todos compreendam as ações e as atividades desempenhadas nos nossos espaços de missão, contribuindo e reforçando ainda mais a percepção de que somos Rede. Em paralelo, cada empreendimento também realiza seus espaços de formação com suas equipes, além do investimento em cursos e capacitações externas, com o intuito de manter nossas práticas em sintonia com os avanços da área.

Considerações finais

O papel da comunicação nas organizações é percebido, cada vez mais, como fundamental, determinante para o êxito de seus projetos e processos e para o alcance dos objetivos e resultados almejados. Por mais que ela assuma, no entanto, um lugar estratégico no organograma, a busca da lugarização efetiva ainda existe e se configura como um dos principais desafios dos comunicadores nos seus espaços de atuação. Para que isso ocorra, o modelo de governança e a gestão de comunicação e marketing das/nas organizações, principalmente quando se trata de instituições educacionais, são essenciais. O modelo de governança e a gestão de comunicação e marketing das/nas organizações são cruciais também para a configuração de um modelo de comunicação integrada e em rede e/ou para consolidar a compreensão sobre as vantagens e potencialidades do saber e das práticas de comunicação e marketing de modo sistêmico e transversal.

Para Lück (2011), a realização dos objetivos da organização depende dos processos comunicacionais – de acordo com Guy e Patton (1989), elementos fundamentais para o desenvolvimento humano e a aprendizagem – e dos processos sociais. Nesse sentido, podemos inferir que o modelo de gestão da comunicação adotado pela Rede Marista vai ao encontro dessa perspectiva.

Inúmeras ações de caráter interno envolveram os milhares de profissionais que atuam nas diversas frentes da Rede para criar sentido e vínculo com a marca por meio do sentimento de pertencer. Da mesma forma, as manifestações comunicacionais foram acompanhadas e alinhadas para que a sociedade pudesse continuar atribuindo relevância ao trabalho desenvolvido até então em todos os espaços de missão.

Vale ressaltar que a organização incentiva e valoriza a formação continuada dos seus profissionais, como a realização de cursos livres e de pós-graduação, tanto no *lato sensu* como no *stricto sensu*. Hoje, a partir de dados levantados para a realização do Ecom (edição 2019), podemos ter uma ideia do perfil formativo dos profissionais que atuam nas áreas de comunicação dos empreendimentos e das Instâncias Corporativa e

Canônica. Todos os profissionais possuem ou estão cursando a graduação, 48% fizeram alguma especialização ou MBA, 11% concluíram ou estão realizando mestrado e 0,04% estão no doutorado ou já entregaram suas teses. Números como esses reforçam a busca constante pela qualidade e consistência nos processos comunicacionais da Rede Marista.

Além da formação continuada, destacamos a importância da busca constante pelo aprofundamento conceitual junto às lideranças, criação de espaços de escuta e diálogo, personalização das estratégias de comunicação, adoção de metodologias colaborativas para desenvolvimento de projetos, ações, estratégias e campanhas, entre outras iniciativas que contribuem para legitimar a área, envolver os interlocutores e consolidar a cultura da comunicação no contexto institucional. Trata-se de uma busca constante cujos avanços vêm acompanhados com o aumento da confiança nos profissionais de comunicação e marketing e a ampliação da autonomia e da possibilidade de contribuir e assessorar as instâncias de gestão nos processos de tomada de decisão. Acreditamos que este é o principal indicador do êxito das nossas escolhas e práticas: as evidências de que nossa atuação é percebida como relevante e determinante para o alcance dos resultados.

REFERÊNCIAS

AMORIM, L. R. de. *Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais*. 2015. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

AMORIM, L. R. de; SCROFERNKER, C. *(Re)Leituras Contemporâneas sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 1. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017. v. 1.

AUGÉ, M. Não-lugares. Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas. São Paulo: Papirus, 2012.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusão, 2010. p. 83-101.

FLORCZAK, R. *Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais*. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

FLORCZAK, R. Apontamentos sobre comunicação e gestão de crises. In: AMORIM, Lidiane;

FLORCZAK, R. (org.). *Encontro de Comunicação Marista*. Porto Alegre: CMC, 2011. p. 79-88.

GUY, B. S.; PATTON, W. E. *The marketing of altruistic causes: understanding why people help*. Journal of Consumer Marketing, v. 6, n. 1, p. 19-30, 1989.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media e Jornalismo*, Lisboa, v. 18, p. 13-24, nov. 2018.

LÜCK, Heloisa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloisa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. (Série Cadernos de Gestão).

MORIN, Edgard. *Os Desafios da Complexidade*. Extraído do Livro *Ciência com Consciência*. Bertrand Brasil: Botucatu, 1996.

OTTAVIANI, E. Por uma cultura do encontro: uma reflexão à luz da mensagem do Papa Francisco por ocasião do 48o Dia Mundial das Comunicações Sociais. *Revista de Cultura Teológica*, São Paulo, v. 22, n. 84, p. 359, 2014.

REDE MARISTA. *Relatório do triênio: 2010 – 2012*. Porto Alegre, 2012.

REDE MARISTA. *Política Institucional de Comunicação*. Porto Alegre, 2014.

SCROFERNEKER, C.; AMORIM, L. R. Por uma topofilia da comunicação organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, São Paulo, v. 13, n. 24, p. 256-265, 2017.

VIZER, Eduardo Andrés. *A trama (in)visível da vida social*. Comunicação, sentido e realidade. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

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

REFLEXÕES SOBRE A REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL NA REDE MARISTA E NO BRASIL MARISTA A PARTIR DE UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES
FRANCINE JUNQUEIRA

Introdução

No presente artigo, buscamos refletir sobre alguns aspectos que envolvem a comunicação e a representação institucional, à luz da cultura do encontro e do diálogo. Para isso, quatro momentos são apresentados. No primeiro, trazemos a nossa compreensão acerca da comunicação, salientando aspectos relativos ao diálogo, à alteridade e à negociação. Depois, apresentamos algumas considerações iniciais acerca da representação, que extrapolou a dimensão eleitoral da política e ganhou centralidade por conta das transformações nas relações entre Estado e sociedade. Com isso, desenvolvemos aspectos relativos à representação institucional, buscando conceitos e trazendo-os à realidade da Rede Marista e do Brasil Marista. No quarto momento, compartilhamos um relato de experiência relacionado ao projeto *Migração: enfoque em crianças, adolescentes e jovens na região fronteira da Amazônia*.

Comunicação

Consideramos que a finalidade da comunicação possa partir da construção e do compartilhamento de sentidos “por meio do diálogo, da transparência, do testemunho e da coerência para o estabelecimento de relações de confiança e vínculos com os públicos prioritários” (REDE MARISTA, 2014, p. 23). Assim, entendemos que a comunicação é compreendida a partir de diferentes lentes paradigmáticas. Na contemporaneidade, ela vem incorporando novas perspectivas que vão além da linearidade¹ transmissiva e consensual. “Saímos da lógica dos fluxos, das múltiplas conexões e do desempenho, para reconhecer a descontinuidade, a alteridade e as contradições” (WOLTON, 2006, p. 149). Assim, enquanto colaboradores maristas, acreditamos que a comunicação nos aproxima e que ela é mais do que a transmissão e a troca de informações.

Considerar que a realidade social é constituída por semelhanças e diferenças pressupõe compreender que o diálogo se constrói também a partir de ideias e posicionamentos diversos. Abrir-se à alteridade é considerar a possibilidade de influência mútua, é assumir que os pensamentos podem ser transformados, resignificando posturas e entendimentos configurados *a priori* (GOMES, 2017). “Comunicar é aceitar a experiência da alteridade, o que é bem diferente de uma lógica de segurança, que se apoia sobre o poder. Escolher a comunicação, afinal, é sempre inscrever-se contra a segurança” (WOLTON, 2006, p.225).

Para que isso aconteça, é preciso um movimento de abertura, de reconhecimento do outro, o que remete à ideia de que a comunicação está intrinsecamente relacionada a um processo de alteridade. Ressalta-se que é “no encontro com o outro que se torna possível a construção de novas mensagens, opiniões e pressuposições que merecem ser compartilhadas como algo novo” (VICENTE; FERREIRA, 2016, p. 130).

¹ Entre os modelos de base linear, costuma-se destacar o modelo de Lasswell e o de Shannon e Weaver. Apesar das diferenças, os dois modelos são lineares, visto que apresentam a comunicação como a transmissão de mensagens entre emissor e receptor e em um único sentido.

Nesse contexto de novas configurações, de fenômenos complexos, de formas diversas de criação de laços sociais, o diálogo pode ser “considerado um processo, não com finalidade utilitária de buscar consenso [...] mas sim que seja, predominantemente, um diálogo dialógico”, ou seja, “[...] que a comunicação poderá exercer seu potencial de estabelecer vínculos e fortalecer relacionamentos a partir da interação que se complementa” (OLIVEIRA, 2016, p. 187).

No mesmo sentido, Pérez (2008) defende que a comunicação estratégica não é só falar e divulgar, mas também escutar e dialogar, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores. Assim, o diálogo pode ser compreendido não como uma busca de consensos, mas como um espaço de construção e negociação. A partir dessas compreensões é que consideramos a atividade de representação institucional como possibilidade de estabelecimento de vínculos, fortalecimento de relacionamentos, articulação, negociação e construção conjunta.

Sobre representação: algumas considerações iniciais

Na última década, o conceito de representação política vem ganhando centralidade na teoria política, por conta das transformações nas relações entre Estado e sociedade que extrapolam a dimensão eleitoral da política (ALMEIDA, 2013). A questão da representatividade assume, assim, facetas variadas e pode ser entendida de formas diversas por parte de diferentes setores da sociedade civil (DAGNINO, 2004).

Originariamente figura do direito privado, a representação ainda hoje se mantém nas leis civis. É o caso, por exemplo, do instrumento de procuração. “Do ponto de vista do direito, a representação privada ou civil é autêntica [...], pela confluência de um mandato imperativo – instruções quanto à matéria da representação” (LAVALLE; HOUTZAGER; CASTELLO, 2006, p. 53-54), ou seja, o representante pode ser acionado juridicamente em caso

de quebra do mandato, pois não tem autonomia decisória, uma vez que o contrato ou a procuração delimitam os interesses a serem representados.

Podemos pensar sobre a representação a partir de três papéis políticos diferentes: o de advogado (como mencionado), o de agente (aquele que é escolhido pelo processo eleitoral) e o de partícipe – sendo esse o relacionado à representação da sociedade civil (AVRITZER, 2007). “Esta, que tem se tornado muito forte nas áreas de políticas públicas no mundo em desenvolvimento, se dá a partir da especialização temática e da experiência” (AVRITZER, 2007, p. 457). Arvritzer (2007) sintetiza as diferentes formas de representação como exposto no Quadro 1.

Quadro 1. Formas de representação na política contemporânea.

Tipo de representação	Relação com o representado	Forma de legitimidade da representação	Sentido da representação
Eleitoral	Autorização através do voto	Pelo processo	Representação de pessoas
Advocacia	Identificação com a condição	Pela finalidade	Representação de discursos e ideias
Representação da sociedade civil	Autorização dos atores com experiência no tema	Pela finalidade e pelo processo	Representação de temas e experiências

Fonte: Avritzer (2007, p. 458).

Assim, extrapolando a dimensão eleitoral da política, o conceito de representação política ganhou centralidade por conta das transformações nas relações entre Estado e sociedade. Nesse sentido, Almeida (2013)

propõe um debate que contemple não apenas os estudos sobre partidos, parlamentos e eleições, mas que foque em diferentes perspectivas para tratar das transformações da representação, tanto do ponto de vista das instituições tradicionais quanto das novas instituições e práticas de representação. A autora identifica que a literatura vem mapeando diferentes critérios de legitimidade com relação a “quem representa”, conforme podemos observar com o Quadro 2.

Quadro 2. Pluralidade de representação política contemporânea.

Representação	Seleção do representante <i>Quem?</i>	Scrínio da representação <i>O quê?</i>	Relação com o representado <i>Como?</i>	Esfere de atuação <i>Onde?</i>
Eleitoral	Eleito	Interesses e preferências de indivíduos	Accountability horizontal e vertical. Responsivo às preferências agregadas	Espaço político eleitoral
Eleitoral Descritiva	Eleito com base na similaridade de características, experiências ou perspectivas sociais	Perspectivas sociais	Accountability horizontal e vertical. Responsividade impulsionada pelo compartilhamento de perspectivas	Espaço político eleitoral
Descritiva (Pesquisas deliberativas, júri de cidadãos e conferências de consenso)	Indivíduos e grupos selecionados aleatoriamente (sorteio) ou proporcionalmente	Perspectivas sociais, discursos e interesses de indivíduos e grupos	Justificação pública; controle pela mídia; referendo e plebiscitos	Esfere pública
Defesa – <i>Advocacy</i>	Organizações da sociedade civil, movimentos sociais, mídia e indivíduos que são auto-autoritados, eleitos, indicados ou reconhecidos pelos membros do grupo	Discursos; interesses e perspectivas com os quais se identificam	Justificação pública; controle pela mídia; controle realizado entre organizações e redes; mecanismos democráticos de associação e interação entre membros	Esfere pública
Atores Colétricos (Instituições deliberativas: comitês de políticos, comitês de bacia, COP)	Comitês da sociedade eleitos ou indicados (entre um público restrito)	Discursos; interesses, perspectivas e temas que tocam coletivamente e indivíduos	Justificação pública diante dos afetados; interação e controle entre membros e controle dos atores estatais	Esfere pública em interação com espaço político

Fonte: Almeida (2013, p. 57).

Um dos critérios recupera a dimensão descritiva da representação, apontando para a “importância de incluir grupos sistematicamente

ausentes das esferas políticas e representativas, a partir da diversidade dos grupos sociais, por exemplo, mulheres e minorias raciais e étnicas” (ALMEIDA, 2013, p. 50). Em segundo lugar, estaria a noção de representação como *advocacy* ou defesa, sendo que a legitimidade é reconhecida “na afinidade ou identificação de um conjunto de indivíduos com a situação vivida por outros indivíduos (Avritzer, 2007), ou na capacidade de expressarem uma constelação de discursos públicos (Dryzek e Niemeyer, 2008)” (ALMEIDA, 2013, p. 51). Assim, segundo Almeida (2013), as organizações da sociedade civil, os movimentos sociais e/ou os indivíduos representariam, na esfera pública, um discurso sobre direitos ou temas, e não um conjunto específico de pessoas. Em terceiro lugar, estaria situada a representação nas áreas de políticas públicas. “Nesses casos, atores sociais com determinada especialização temática ou experiência participativa são chamados a partilhar o poder decisório e/ou a discutir em conjunto com atores estatais o destino de algumas políticas”, sendo que “Tanto o Estado quanto a sociedade reconhecem esses atores como interlocutores válidos” (ALMEIDA, 2013, p. 51).

Sobre representação institucional

O tema da representação institucional é amplo e comporta múltiplas percepções. Nesse sentido, destacamos como duas autarquias compreendem a temática, para depois refletirmos sobre a representação institucional de uma forma ampla e como ela vem sendo praticada na Rede Marista e no Brasil Marista.

Para a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), a representação institucional vem como “a participação de autoridade ou técnico da ANEEL em ações realizadas por terceiros”, sendo que “Nessas ocasiões, a ANEEL busca compartilhar resultados, esclarecer e dialogar sobre a regulação do fornecimento de energia elétrica” (ANEEL, 2018). Essa participação – na

condição de representante – segue as disposições da Portaria nº 2379/2012 e seu respectivo anexo (Norma de Organização ANEEL nº 39/2012).²

Já na Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), também observamos algumas disposições sobre a representação institucional, em especial na Portaria ANAC 2529/2011, que estabelece o Programa de Capacitação Específica em Representação Institucional no âmbito da ANAC.³

Partindo dessas duas realidades, em uma perspectiva mais alargada sobre o termo, podemos compreender a representação institucional enquanto atividade desempenhada por quem tenha algum tipo de vínculo (não necessariamente jurídico) com uma organização, representando-a em situações de seu interesse e com posicionamento definido. Igualmente, como área que congregue esforços organizacionais para uma articulação relacionada às relações institucionais e governamentais, representação em temas de interesse e *advocacy*, sempre de forma ética e transparente, com atuação direcionada à criação de redes e projetos, ou mediante a

² O anexo mencionado define, no artigo 2º, IV, a representação institucional como “a Participação de servidor em ação de interesse institucional, na qualidade de representante da ANEEL, organizada internamente ou por terceiros, por razões de conveniência e oportunidade identificadas, expressando posicionamento formal da Agência na condição de: A) membro de mesa; B) membro de comissão, grupos de trabalho ou similares, organizado externamente; C) homenageado; D) palestrante ou conferencista; E) debatedor; F) moderador ou facilitador; G) membro de delegação para visita institucional; ou, H) atribuição similar”.

³ O artigo 5º explica que “constituem referenciais de desempenho às macrocompetências elencadas no art. 4º: I – Representação Institucional: A) realiza apresentações, com correção e profissionalismo, utilizando os recursos instrucionais adequados com destreza, baseando-se em normas internas e com o conteúdo alinhado à estrutura da ANAC e do sistema de aviação civil como um todo; B) orienta pessoas externas à ANAC sobre os canais de interface com a Agência, com correção, profissionalismo, precisão e visão geral integrada da estrutura da ANAC e da aviação civil brasileira e mundial, utilizando os recursos de comunicação adequados; C) representa a ANAC em eventos nacionais e internacionais, com correção de linguagem, postura e profissionalismo, utilizando adequadamente as técnicas de apresentação e negociação e os recursos instrucionais disponíveis, com base nos interesses da Agência e do Brasil; D) organiza eventos de representação institucional promovidos pela ANAC, com postura e atitude profissionais, de acordo com as orientações recebidas do setor responsável; E) negocia pela ANAC, nacional e internacionalmente, com correção, postura profissional e precisão, de acordo com a estrutura e os interesses do Brasil, do Sistema de Aviação Civil e da Agência, respeitando as regras e as normas aplicáveis; F) consolida parcerias e convênios com entidades governamentais, do setor privado e terceiro setor, de forma pró-ativa e de acordo com os interesses da ANAC, utilizando as técnicas de apresentação e os recursos adequados; e, G) interage com o usuário do transporte aéreo, de forma pró-ativa e efetiva, baseado na estrutura regimental da ANAC, do sistema de aviação civil brasileiro e internacional”.

participação em conselhos de direitos, fóruns nacionais, coalizões, redes, grupos de trabalho, espaços nacionais, estaduais, municipais e internacionais. Atuando sempre com transparência de ações e diálogo, buscamos estar presentes em espaços de incidência política e controle social, contribuindo, assim, na efetivação dos direitos humanos e da cidadania.

Alguns conceitos merecem a nossa atenção, como relações governamentais, que podem ser definidas como “um conjunto de objetivos, estratégias e ações para manter um diálogo contínuo, organizado, profissional, legal, transparente, ético e objetivo com o governo” (GALAN, 2012, p. 24). Para Galan (2012), isso se reverte na participação e na voz ativa nas discussões de temas ligados aos negócios e interesses da organização. “Contempla a construção de sólidos e duradouros vínculos com os principais atores que formulam as políticas públicas, elaboram leis e regulam os mercados” (GALAN, 2012, p. 25). Já para Mota e colaboradores (2013, p. 10), as relações governamentais (RelGov):

começam pela identificação de canais de interlocução e entendimento dos ritos, regimentos e estruturas governamentais; passam pelo estabelecimento de relacionamentos e manutenção do diálogo com diversos atores como o governo, órgãos fiscalizadores, organizações e grupos de interesse; têm o intuito final de produzir ações para possibilitar o posicionamento dos pleitos do praticante da estratégia de RelGov de forma ética, contribuindo, finalmente, para o alcance de seus objetivos.

A prática das relações governamentais, portanto, engloba o relacionamento com o governo. As organizações, no entanto, também se relacionam com uma diversidade de outras instituições e públicos estratégicos (*stakeholders*), o que seria contemplado no âmbito das relações institucionais. Podemos citar como exemplo as comunidades onde a instituição atua, entidades do terceiro setor, associações de classe, imprensa e formadores de opinião (GALAN, 2012).

Do *Encontro de Relações e Representações Institucionais* realizado em 2015 pela União Marista do Brasil (Umbrasil), organizado em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), resultou o *Guia de Relações e Representações Institucionais*. Nele, é apresentado o entendimento de Mattar (2009):

Relações Governamentais e Institucionais são a interação, negociação e a influência que as instituições públicas e privadas, na solução de processos decisórios e na articulação cotidiana, em busca da defesa de seus interesses e negócios junto às diversas instâncias de poder da sociedade, estruturando laços sólidos e profícuos num Estado Democrático.

Já para Queiroz (2015, p. 12), as relações institucionais e governamentais podem ser compreendidas como:

o esforço de organização, de gerenciamento e de educação e comunicação voltado para: A) promover interação de setores organizados da sociedade com o governo e com o Congresso Nacional; B) monitorar os atos e ações dos entes governamentais e do Estado; C) desenvolver estratégias de atuação; D) produzir, organizar, sistematizar e difundir informações para subsidiar o processo de tomada de decisão, em defesa dos interesses dos seus representados; E) promover a defesa de interesses e articular a promoção de causas e/ou defesa de pleitos perante os poderes e seus agentes; F) construir canais de interlocução confiáveis entre agentes de governo e organizações da sociedade; e G) ampliar a previsibilidade e minimizar conflitos.

O *Guia de Relações e Representações Institucionais* (UMBRASIL; ABERJE, 2015) esclarece ainda que existem outras formas legais e legítimas de influência junto ao poder público, como o *lobby*, grupos de pressão e *advocacy*. Para Galan (2012, p. 25), uma possível definição de *lobby* é o

“processo pelo qual empresas, indivíduos, grupos ou associações tentam influenciar as políticas públicas, as decisões governamentais, a legislação e a regulação”. Assim, conforme o autor, o conceito está vinculado a um senso de persuasão, tendo por objetivo convencer os detentores de poder, sejam eles pessoas ou instituições.

O *lobby* também pode ser conceituado como “[...] toda atividade organizada, levando em conta a lei e a ética, por um grupo de interesses definidos e legítimos, com o objetivo de ser ouvido pelo poder público para informá-lo e dele obter determinadas medidas, decisões, atitudes” (FARHAT, 2007, p. 50-51). No Brasil, o *lobby* desenvolve-se em dois planos distintos, mas intimamente interligados, relacionados ao Poder Legislativo e ao Poder Executivo. Alguns lobistas ainda atuam num terceiro plano: o dos contratos públicos (FARHAT, 2007); no entanto, como apontado por Galan (2012), no Brasil, a primeira imagem que vem ao se falar de *lobby* é relacionada à falta de ética e de honestidade. “Não sem razão, mas poderia ser diferente. A conotação negativa já está tão arraigada no Brasil que dificilmente a atividade alcançará uma diferente percepção como ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos” (GALAN, 2012, p. 108).

Por grupos de interesse podemos entender o agrupamento de pessoas físicas e/ou jurídicas, formal ou informalmente ligadas por determinados interesses. Tais grupos são formados “para defender, proteger ou ampliar o interesse comum entre seus membros” (GALAN, 2012, p. 30). Já o grupo de pressão, ressalta o autor, seria um grupo de interesse que, a partir de uma situação ou estímulo específico, passa a atuar de modo mais organizado junto a quem detém o poder.

Advocacy, por sua vez, “significa lutar, mobilizar e/ou defender causas ou ideias da conscientização da sociedade, visando a influenciar a formação e a execução de políticas públicas” (GALAN, 2012, p. 27). Conforme a Organização Internacional do Trabalho (2012, p. 69), *advocacy* “é uma atividade legítima, pois é próprio da democracia o processo de negociação”, sendo que o conhecimento das atribuições do Congresso Nacional e das noções básicas do processo legislativo torna-se fundamental para

tal atividade. No caso do Brasil Marista, “o exercício do *advocacy* é centrado na defesa dos direitos das crianças, adolescentes e jovens, visando a influenciar a elaboração de leis e políticas, bem como de decisões e alocação de recursos orçamentários nos sistemas e instituições políticas, sociais e econômicas” (UMBRASIL, 2014, p. 48).

Queiroz (2015, p. 24-25) explica a diferença entre *lobby* e Relações Institucionais e Governamentais, justificando que:

Embora em grande medida usem os mesmos métodos de coleta de dados e informações, a diferença fundamental é que a atividade de *lobby* pressupõe convencer, agir, atuar e fazer corpo a corpo para buscar o convencimento dos tomadores de decisão ou a opinião pública, ou seja, o lobista não apenas gerencia e educa para a ação, como faz o profissional ou quem atue em relações institucionais e governamentais, como também representa e substitui o interessado (pessoa física ou jurídica) na relação com os governantes ou formadores de opinião.

Na Rede Marista, enquanto área, a representação institucional compõe a Assessoria de Comunicação e Representação Institucional. Na estrutura de governança, o setor encontra-se nas Instâncias Corporativa e Canônica. Alinhados à Umbrasil, buscamos qualificar a representatividade e a incidência, com ênfase na defesa e promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes. Temos como diretrizes o desenvolvimento e o fortalecimento da missão, a qualificação das representações, o diálogo com os diversos atores da sociedade e a atuação em redes de coalizão estratégicas, nacionais e internacionais.

A Rede Marista, também chamada de Província Marista Brasil Sul-Amazônia⁴ (PMBSA), integra a Umbrasil, que é a associação das Províncias

⁴ Cabe ressaltar que a presença marista no mundo está organizada por meio de unidades administrativas, denominadas Províncias e Distritos. Atualmente, os Irmãos Maristas se encontram

Maristas no Brasil. Nela, a representação institucional tem por finalidade ampliar a presença, a influência e a aprendizagem do Brasil Marista nos espaços e movimentos de formulação de políticas públicas de educação, eclesiais estratégicos e de promoção e defesa de direitos de crianças, adolescentes e jovens. Dentro da estrutura de governança, a área está vinculada à Secretaria Executiva, exercendo suas atividades de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Diretoria.

A Umbrasil, sendo uma organização que representa, articula e potencializa a presença e ação marista no Brasil, com visão estratégica e de forma colegiada, empreende ações e projetos comuns que geram conectividade e possibilitam resultados compartilhados. Além disso, permite entender as necessidades humanas e sociais contemporâneas e questioná-las, além de traçar caminhos e modos de enfrentar os problemas do cotidiano.

Toda a capilaridade que o trabalho marista possui no Brasil exige um investimento direcionado para a construção da política de representação institucional, de forma a garantir que o conhecimento acumulado na diversidade de suas ações possa reverberar na reflexão sobre conceitos de relações governamentais e institucionais, sociedade civil e *advocacy* para a garantia do cumprimento da missão do Brasil Marista de “Promover a vida e a evangelização por meio da educação, da solidariedade e da promoção e defesa dos direitos de crianças, adolescentes e jovens, contribuindo para uma sociedade justa e solidária nos diversos contextos e públicos, segundo o carisma Marista” (UMBRASIL, 2014, p. 14). Para isso, os representantes do Brasil Marista reúnem-se em comitês, comissões e grupos de trabalho na Umbrasil, divididos nas áreas de missão e gestão, vida consagrada e laicato, representação institucional e comunicação; áreas que interagem para criar sinergia entre os projetos do Brasil Marista. Assim, uma das atribuições da área de representação institucional é fazer a interface com as demais áreas e consequentemente com seus projetos, criando

em 81 países dos cinco continentes, sendo divididos em seis grandes regiões. O Brasil, com outros seis países, faz parte da Região América Sul, criada em 2016.

oportunidades de sinergia, articulação e fortalecimento de parcerias e conexões antes não estabelecidas, como poderemos perceber no relato de experiência que segue.

Relato de experiência: Brasil Marista na defesa de crianças, adolescentes e jovens migrantes

Em agosto de 2017, foi socializado com a Comissão de Solidariedade da Umbrasil o documento *La protección y el derecho a la educación de la niñez en movimiento – Posicionamiento de FMSI*. Encaminhado pela Fundação Marista para a Solidariedade Internacional (FMSI)⁵, o documento referia-se sobre a situação das crianças e adolescentes em situação de migração. Na ocasião, foi solicitada a contribuição das unidades administrativas do Brasil Marista para a redação do mencionado documento.

O tema já vinha sendo contemplado em ações pontuais, em algumas unidades, com projetos envolvendo a migração de diversas nacionalidades, especialmente desenvolvidos pelas áreas da educação e da assistência social. A partir de 2015, no entanto, quando o fluxo de migração venezuelana no Norte do país – mais especificamente no estado de Roraima – subiu para números alarmantes, esse clamor chegou aos Irmãos Maristas com os Apelos do XXII Capítulo Geral⁶, a saber: “1) ser família carismática global, farol de esperança neste mundo turbulento; 2) ser o rosto e as mãos de tua terna misericórdia; 3) inspirar nossa criatividade para sermos construtores de pontes; 4) caminhar com as crianças e jovens marginalizados pela vida; 5) responder com audácia às necessidades emergentes”.⁷

⁵ Fundada em outubro de 2007, a Fundação atua mundialmente pelos direitos de crianças e adolescentes, com o objetivo de garantir-lhes melhores condições de vida, saúde e segurança. Para saber mais, acesse: <https://fmsi.ngo/>.

⁶ O XXII Capítulo Geral dos Irmãos Maristas foi realizado em Rionegro, na Colômbia, de 8 de setembro a 20 de outubro de 2017, e propôs aos maristas que “caminhem juntos como família global”. Ao longo da Assembleia, foram definidos cinco apelos para guiarem a vida e a missão maristas pelos próximos oito anos.

⁷ Para conhecer os apelos do XXII Capítulo Geral, acesse: <http://lavalla200.champagnat.org/apelos/>.

Em resposta aos questionamentos que o Brasil Marista vinha recebendo sobre “a situação de crianças migrantes na Região Amazônica”, a Umbrasil, imbuída pela missão institucional de atuar no campo da proteção, promoção e defesa de direitos de crianças, adolescentes e jovens, elaborou o projeto *Migração: enfoque em crianças, adolescentes e jovens na Região fronteira da Amazônia*. O projeto tinha os seguintes objetivos: potencializar e intensificar a atuação marista na proteção integral das crianças e adolescentes; ser efetivo na defesa e promoção dos direitos das crianças, adolescentes e jovens em movimento; trabalhar com parcerias interinstitucionais, atuando em redes e coalizões estratégicas nacionais e internacionais.

Diante da crise humanitária sem precedentes, as Comissões de Solidariedade, em alinhamento com a Representação Institucional da Umbrasil, considerando a *incidência na garantia de defesa de crianças e adolescentes*, trabalharam para: a) definir as temáticas estratégicas (frentes) e espaços de representação para estabelecimento de linhas de atuação para construção de um projeto com o tema *Migração para o Brasil Marista*; b) alinhar posicionamento e estratégias de incidência; c) não perder de vista os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), respondendo aos objetivos 02⁸ e 06⁹ do Planejamento Estratégico da Umbrasil e, da mesma forma, alinhando-se aos ODS 02 (acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável Fome Zero), 04 (assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos), 10 (reduzir a desigualdade nos países e entre eles) e 16 (promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis) (ONU, 2015).

Buscando articular, mobilizar e oportunizar sinergia, a área de representação institucional da Umbrasil realizou visitas a Boa Vista e

⁸ Atuar na defesa e promoção dos direitos das crianças, adolescentes e jovens (UMBRASIL, 2014).

⁹ Potencializar a representatividade e a incidência (UMBRASIL, 2014).

Pacaraima, em Roraima, com a parceria da Comunidade Marista localizada em Boa Vista, que integra a Rede Marista. Das visitas, destacam-se alguns momentos importantes. Na primeira delas, realizada em março de 2018, a Comunidade Marista, juntamente com representantes da área institucional, vida consagrada e laicato e solidariedade da Umbrasil, foi a alguns espaços durante três dias com o objetivo de conhecer, perceber e observar o movimento da cidade, assim como contatar instituições e entidades religiosas que já estavam a serviço da migração e entender as necessidades e quais os trabalhos realizados por elas. Além disso, buscou-se conhecer e estar com a população venezuelana, conhecê-la e ouvir seus relatos de vida. Foram realizadas algumas visitas a instituições católicas, governo, entidades voluntárias, da sociedade civil, abrigos e praças em que estava a população venezuelana, entre eles: Comunidade dos Irmãos Maristas; Centro de Migrações e Direitos Humanos; Serviço Jesuíta a Migrantes e Refugiado; Fé e Alegria; Fraternidade Federação Humanitária Internacional; Paróquia Consolata; Pastoral do Migrante; Rede Um Grito pela Vida/Pastoral da Criança; Diocese de Roraima; Praça Simon Bolívar; Abrigos Tancredo Neves, Pintolândia e Fraternidade sem Fronteira.

O resultado desse primeiro contato foi a realização de um *workshop* em maio de 2018, com a participação de alguns representantes das Unidades Administrativas do Brasil Marista para apresentação de possíveis linhas de atuação, a fim de que em conjunto pudéssemos partilhar as boas práticas que já vinham sendo realizadas com outros grupos de migrantes. Igualmente, para que fosse possível definir em quais linhas de ação poderíamos apresentar projetos, diante dessa realidade específica em Roraima. Desse momento surgiram as possíveis linhas de ação: a) fortalecimento da presença marista na Amazônia; b) iniciativas relacionadas ao voluntariado¹⁰; c) projeto voltado

¹⁰ Vale mencionar que o voluntariado marista no Brasil busca responder aos inúmeros desafios e dados da realidade social, trabalhando baseado no documento “Orientações para o Voluntariado do Brasil Marista”, que se encontra disponível em <http://encurtador.com.br/ryFS7>.

à educação não formal de crianças e adolescentes em grande vulnerabilidade, migrantes ou não; d) captação de recursos.

Devemos ressaltar que nessa etapa já aconteciam projetos específicos nas Unidades Administrativas, como campanhas de sensibilização, voluntariado e programas voltados a esse público. No caso da Rede Marista, duas iniciativas estavam em andamento: na primeira delas, Irmãos Maristas, Leigos e Leigas, estudantes e colaboradores doaram alimentos, materiais de higiene pessoal e roupas. Até o primeiro semestre de 2019, tinham sido arrecadados mais de 3.800 unidades de roupas, 50 pares de calçados, 700kg de alimentos e mais de 3.600 materiais de higiene e limpeza, entre outros itens. Paralelamente, a instituição auxiliou e incentivou o envio de voluntários para atuarem em Roraima, porta de entrada dos venezuelanos no Brasil, e na Região Metropolitana de Porto Alegre.

Outro momento que merece destaque, entre as visitas realizadas, se deu quando a área de representação institucional retornou a Boa Vista, com os gestores da área de solidariedade da Umbrasil e Irmãos que residem em Porto Alegre e Boa Vista, para um alinhamento com a Comunidade Marista do local e demais entidades e instituições consideradas estratégicas para uma parceria. Da visita surgiu a possibilidade de mais uma linha de atuação: a interiorização. A partir disso, foram criados três projetos: 1) projeto voluntário envolvendo a Comunidade dos Irmãos Maristas de Boa Vista/RR, a Diocese de Roraima, a Paróquia Consolata, as Províncias Maristas Brasil Centro-Norte, Centro-Sul e Sul-Amazônia, a Associação do Voluntário e da Solidariedade (Avesol), o Centro de Migração e Direitos Humanos (CMDH) e a Umbrasil; 2) projeto educativo não formal envolvendo a Comunidade dos Irmãos Maristas de Boa Vista/RR, o Centro Marista de Defesa da Infância da Província Marista Brasil Centro-Sul, a Diocese de Roraima, a Paróquia Consolata e o Instituto de Migrações e Direitos Humanos (IMDH); 3) interiorização, sendo o projeto localizado em Viamão/RS, com parcerias governamentais e com demais parceiros da sociedade civil; 4) captação de recursos, com todos os parceiros envolvidos nos projetos.

Em novembro de 2018, aconteceu a terceira visita, quando a área de representação institucional da Umbrasil seguiu com o trabalho de articulação e identificação de parceiros, nesse momento com a equipe do Centro Marista de Defesa da Infância (CEDIN), da Província Marista Brasil Centro-Sul, reforçando contato com os seguintes grupos: Comunidade dos Irmãos Maristas; Diocese de Roraima; IMDH; CMDH; Fraternidade Internacional; entrevistas com atores do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef); Caritas; Paróquia Consolata; representantes do Exército; representantes do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) e Fé e Alegria.

Com o desenho realizado no projeto de interiorização, a partir de dezembro de 2018, a Rede Marista, em parceria com a ONU, com o Ministério de Desenvolvimento Social e com a Prefeitura Municipal de Viamão, acolheu famílias venezuelanas que chegaram ao Brasil via Roraima. Cerca de 40 pessoas passaram a residir na Vila Marista, em Viamão, com a perspectiva de permanecer por até seis meses. Com um espaço para morar, contaram com acompanhamento médico, aulas de idioma, auxílio para se colocarem no mercado de trabalho e documentação.

Conclusão

Temos acompanhado a crise humanitária pela qual passam milhares de venezuelanos que saem de seu país em busca de melhores condições de vida. A maioria dos que vêm ao Brasil chega pela fronteira à cidade de Pacaraima/RR, concentrando-se sobretudo na capital do estado, Boa Vista. Diante dessa realidade, e considerando os Apelos do XXII Capítulo Geral, é que buscamos “Responder com audácia às necessidades emergentes”. Assim é que surgem as iniciativas relacionadas ao projeto *Migração: enfoque em crianças, adolescentes e jovens na Região fronteira da Amazônia*, que congrega esforços de Irmãos, Leigos, Leigas e colaboradores da Rede Marista e do Brasil Marista, além de

outras entidades que, juntas, trabalham na criação de redes em prol de crianças, adolescentes e jovens na região fronteira da Amazônia.

Trata-se de um projeto que se torna possível através do diálogo e da comunicação com os diversos atores da sociedade e da atuação em redes de coalizão estratégicas. Como afirma Pérez (2008), a comunicação estratégica não se pauta apenas no falar e divulgar, mas também no escutar e dialogar, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão. Assim, o diálogo passa a ser compreendido não como uma busca de consensos, mas como um espaço de construção e negociação.

Tendo em vista a promoção e defesa de direitos de crianças, adolescentes e jovens, nesse caso, em especial dos migrantes, a área de representação institucional, assim como as pessoas que representaram a Rede Marista e o Brasil Marista, portanto alguns representantes institucionais, foi essencial na construção do planejamento e desenvolvimento das ações pensadas. Foi necessário um alinhamento institucional entre as três Unidades Administrativas do Brasil Marista e da Umbrasil, assim como entre os representantes institucionais diretamente envolvidos, para que o projeto fosse encaminhado com o compromisso e seriedade esperados.

As atividades desenvolvidas durante o planejamento e o desenvolvimento do projeto foram sendo estabelecidas a partir do “encontro com o outro” – serve de exemplo a primeira visita realizada, em março de 2018, quando os representantes buscaram estar com a população venezuelana, conhecendo e escutando os seus relatos de vida. Todas as visitas exigiram dos representantes um movimento de abertura, de reconhecimento do outro. Vale lembrar a compreensão de Vicente e Ferreira (2016, p. 130), para os quais é “no encontro com o outro que se torna possível a construção de novas mensagens, opiniões e pressuposições que merecem ser compartilhadas como algo novo”. Ainda há muito a ser feito, por isso é necessário que, “juntos, sejamos pontes e farol de esperança”¹¹ neste mundo turbulento.

¹¹ Tema do 2º Capítulo Provincial da Província Marista Brasil Sul-Amazônia, que é a principal assembleia deliberativa e define os rumos da instituição a cada três anos. Em 2018, o encontro

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. PORTARIA ANAC 2529/2011. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2011/51/anexo-viii-progr-capac-espec-representacao-institucional/view>. Acesso em: 1 ago. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/representacao-institucional>. Acesso em: 1 ago. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). PORTARIA 2379/2012. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20122379.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). NORMA DE ORGANIZAÇÃO ANEEL 39/2012. Disponível em: http://www2.aneel.gov.br/cedoc/aprt20122379_2.pdf. Acesso em: 1 ago. 2018.

ALMEIDA, Débora Rezende de. A relação contingente entre representação e legitimidade democrática sob a perspectiva da sociedade civil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 28, n. 82, jun. 2013, p. 45-66. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/107/10727637004.pdf>. Acesso em: 5 maio 2019.

AVRITZER, Leonardo. Sociedade civil, instituições participativas e representação: da autorização à legitimação da ação. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p. 443-464, 2007. Disponível em: <http://www.en.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/avritzer%202007.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2019.

DAGNINO, Evelina. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando? In: MATO, Daniel (coord.). *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tempos de globalización*. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004. p. 95-100. Disponível em: http://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Dagnino-Sociedade_civil_participacao_cidadania-de_que_estamos_falando.pdf. Acesso em: 15 maio 2019.

FARHAT, Saïd. *Lobby: o que é. Como se faz. Ética e transparência na representação junto a governos*. São Paulo: ABERJE, 2007.

GALAN, Gilberto. *Relações governamentais e lobby, aprendendo a fazer: as melhores práticas das melhores empresas*. São Paulo: ABERJE, 2012.

GOMES, Luciana Buksztejn. *O “estado da arte” da comunicação dissidente nas organizações*. 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

LAVALLE, Adrian Gurza; HOUTZAGER, Peter; CASTELLO, Graziela. Democracia, pluralização da representação e sociedade civil. *Lua Nova*, São Paulo, v. 67, p. 49-103, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n67/ao4n67.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2019.

MATTAR, Joaquim José Marques. Relações governamentais e institucionais e as novas organizações no mundo globalizado. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, v. XII, n. 69, out. 2009. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6876. Acesso em: 13 ago. 2018.

MOTA, Tiago de Oliveira *et al.* *Relações Governamentais: interagindo democraticamente no processo decisório brasileiro*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2013.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. *Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: tecituras e reLigações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale*. 2016. 200 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Guia para Orientar Ações de Advocacy no Congresso Nacional*. Programa de Promoção da Igualdade de Gênero e Raça no Mundo do Trabalho; Projeto de Combate ao Tráfico de Pessoas (GTIP). Brasília: OIT, 2012.

PÉREZ, Rafael Alberto. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2008.

QUEIROZ, Antonio Augusto de. *Relações institucionais e governamentais: o que é, como e onde se faz*. Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar. Brasília, DF: DIAP, 2015.

REDE MARISTA. *Políticas Institucionais de Comunicação*. Porto Alegre: Rede Marista, 2014.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). *Planejamento estratégico 2015-2021: novos horizontes para o Brasil Marista*. Manual executivo. Brasília, 2014.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). *Política de Representação Institucional do Brasil Marista*. 2015.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL); Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE). *Guia de Relações e representações institucionais*. São Paulo: ABERJE, 2015.

VICENTE, Maximiliano Martin; FERREIRA, Mayra Fernanda. Eu e os outros em diálogo: revisitando conceitos sobre comunicação e alteridade. *Revistas de Estudos da Comunicação*, Curitiba, v. 17, n. 43, p. 120-135, set./dez. 2016.

WOLTON, Dominique. ***É preciso salvar a comunicação***. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

PERIGOSA, COMPLICADA E PREOCUPANTE: A RELAÇÃO ENTRE INFORMAÇÃO E INTERNET NA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES DO ENSINO MÉDIO

EMILIN GRINGS SILVA
FAGNER DEPORT F. DO NASCIMENTO

Introdução

Os avanços tecnológicos das últimas décadas tiveram uma magnitude nunca vista antes em termos de comunicação e fluxos informacionais. Hoje, é possível nos conectarmos e nos comunicarmos com qualquer parte do mundo, e temos à disposição um enorme reservatório de informações. Entre os aspectos positivos, segundo Wolton (2010, p. 36), estão a mobilidade, flexibilidade, velocidade, iniciativa, participação, inovação, juventude, confiança, emancipação e globalização, que podem ser resumidas no trinômio “velocidade-liberdade-interatividade”.

Nesse cenário midiático, os meios de comunicação estão conectados entre si, fazendo com que as informações transitem em variados fluxos através de múltiplas plataformas – fenômeno denominado por Jenkins (2009) de convergência, a qual é entendida como um termo que resume as transformações simultâneas que vivemos nos âmbitos tecnológico, cultural e social. Ela não está ocorrendo a partir de novas tecnologias: acontece nos mesmos aparelhos, nas mesmas franquias, empresas, no

cérebro dos consumidores e nos mesmos grupos de fãs. É apenas uma nova visão de mundo que temos adquirido com o uso de tecnologias e linguagens combinadas que fazem parte da chamada cultura digital ou cibercultura, a qual, por sua vez, pode ser definida como um “conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço” (LÉVY, 2005, p. 17).

Nativos digitais, os jovens, desde a infância, tiveram a oportunidade de utilizar a tecnologia, o que permite um domínio para além do técnico. Kotler, Kartaiava e Setiawan (2017) afirmam que as juventudes definem tendências para os mais velhos porque possuem mais tempo disponível para uso e aprendizado das tecnologias, o que permite também maior consumo nos campos da cultura pop, como música, cinema, esportes, culinária, moda etc.

Os jovens influenciam o mercado em várias frentes, sobretudo, em três pontos: a) são *early adopters*: testam novos produtos e experimentam serviços inovadores, que os mais velhos consideram arriscados; b) são *definidores de tendências*: pela instantaneidade e diversidade de conteúdo disponível, eles são ágeis em identificar tendências e segui-las; c) são *agentes de mudança*: pessoas jovens tendem a reagir mais rápido às transformações que ocorrem no mundo, como a globalização e os avanços tecnológicos. Esses papéis classificam as juventudes como centrais para a compreensão de comunicação e marketing na participação e a sua influência junto ao consumidor – entender os jovens é um passo importante para influenciar o *mainstream* (KOTLER, 2017).

Oliveira (2012) destaca que adolescentes e jovens têm um inconteste apreço pela facilidade de encontrar informações na internet e pelas alternativas de comunicação que a rede oferece, como os sites de redes sociais. Simmel (2006) relaciona essa adaptabilidade a uma forma lúdica de socialização em que estão presentes interesses sensoriais, momentâneos, duradouros, conscientes, inconscientes, causais ou teleológicos que perfilam a sociedade humana.

Essa eclosão de mecanismos que possibilitam falas e encontros de maneira instantânea gera sociabilidades até então desconhecidas. Se fora da rede precisa-se marcar encontros físicos, em lugares específicos, tangíveis, para haver uma interação social legítima, com o advento desses mecanismos o mesmo encontro pode ser feito em qualquer lugar, a qualquer hora, basta estar conectado (OLIVEIRA, 2012, p. 31).

País (2006) complementa afirmando que os adolescentes e jovens se conectam aos outros com o mesmo imediatismo que se desconectam, num misto infinito de insinuações e escancaramento do ser, tudo isso concomitantemente. Esse fluxo grandioso de informação, porém, somado à velocidade da propagação de notícias em diversos meios a que os jovens estão expostos e integrados, bem como a liberdade que eles dispõem com a hiperconectividade, pode desembocar em novos desafios comunicacionais com os quais nos deparamos na contemporaneidade. Segundo Wolton (2016, p. 16), “a aceleração da produção e da transmissão de um número crescente de informações não é mais suficiente para criar um aumento da comunicação. Os mal-entendidos e os conflitos estão até mesmo aumentando”.

Dois problemas que se conectam com o binômio informação-comunicação são a disseminação de notícias falsas, as chamadas *fake news*, e a criação das *bolhas digitais*. No que tange ao contexto educacional, fica evidente que há momentos em que existe um alto nível de desinformação. O período eleitoral de 2018, os recentes casos da tragédia de Brumadinho (MG)¹, o atentado a uma escola em Suzano (SP)², ou mesmo a viralização de um possível retorno do *Momo Challenge* em vídeos da plataforma Kids no

¹ Fonte: *Metro Jornal*. Disponível em: <https://www.metrojornal.com.br/foco/2019/02/04/noticias-falsas-brumadinho-fgv.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

² Fonte: *Gaúcha ZH*. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/seguranca/noticia/2019/03/apos-ameaca-de-atentado-escolas-da-rede-marista-em-porto-alegre-tem-reforco-na-seguranca-cjtsgojxu013701llatpvsito.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

YouTube³, foram eventos repletos de desinformação, compartilhamento de *fake news* e fortificadores das bolhas digitais. Muitas famílias e estudantes foram atingidos com esses conteúdos por meio de sites, blogs, correntes no WhatsApp, vídeos no YouTube e postagens no Facebook e Twitter.

A proposta deste trabalho é compreender melhor como os jovens se relacionam com o consumo e com a busca de informações no contexto atual, levando em conta os canais de comunicação em que mais atuam ou utilizam e as pessoas às quais recorrem no intuito de entender a confiabilidade de uma informação. Para tal fim, foi elaborado e aplicado um questionário para cerca de 240 adolescentes, estudantes do Ensino Médio de nossos cinco colégios privados em Porto Alegre (RS), com faixa etária entre 14 e 18 anos. A intenção de limitar a pesquisa a esse público leva em conta o fato de que os jovens são *heavy users* de mídias digitais, são influenciadores em nossa instituição e representam um público aspiracional para os estudantes dos Anos Finais (6º ao 9º ano do Ensino Fundamental).

Ciberespaço: território de afetos e incertezas

Por mais que o senso comum e ideologias tecnicistas, como alerta Wolton (2010), tendam a exaltar os aspectos técnicos positivos do avanço tecnológico e das inúmeras possibilidades da comunicação em rede como um progresso que permite acesso a um enorme reservatório informacional, o ciberespaço é governado, sobretudo, por afetos. Na perspectiva de Maffesoli (2004), a pós-modernidade, este momento que vivemos, caracteriza-se pela sinergia entre concepções arcaicas e desenvolvimento tecnológico. Desse modo, é limitado pensarmos os avanços tecnológicos apenas como propulsores rumo a um destino inimaginável ou não experimentado: a pós-modernidade traz um retorno a valores tradicionais,

³ Fonte: *Correio da Manhã*. Disponível em: <https://www.cmjornal.pt/cm-ao-minuto/detalhe/personagem-momo-esta-de-volta-em-vidEOS-do-baby-shark>. Acesso em: 10 jun. 2019.

simbólicos e humanos. Há um desejo de reconexão com o outro e de busca da própria identidade, o que o autor denomina *neotribalismo*.

É impossível, nesse cenário, o estabelecimento de uma verdade absoluta, pois, na necessidade de serem consumidas rapidamente, as verdades se fragmentam em verdades parciais que são mais convenientes de serem vividas no aqui e agora. Na internet, há uma mudança do individual para o coletivo e as histórias humanas prevalecem sobre a história linear e universal da humanidade (MAFFESOLI, 2004). Para Lévy (1996), comunidades virtuais são ambientes em que as pessoas se organizam por uma base de afinidades, sendo os sistemas de comunicação telemáticos (smartphones, computadores) apenas mediações: há paixões, conflitos, projetos, amizades e uma *não presença* dos seus membros, que podem estar em toda parte ou em parte alguma.

No ciberespaço, os sites de redes sociais se destacam como a preferência de acesso das juventudes, já que elas veem neles a possibilidade de exercer sua participação, tendo em vista que é um ambiente em que se sentem livres para expressar sua opinião. São espaços em que os adolescentes e jovens compartilham experiências com respaldo de seus pares. Assim, o “culto e o uso das tecnologias [...] remetem a um forte apelo de pertencimento e distinção interna entre eles. É forçoso observar, portanto, as mudanças de *status* das autoridades e as formas de controle das instituições tradicionais de cultura” (SETTON, 2011, p. 77). Instituições tradicionais como a escola e a família parecem transfigurar-se em simples tangenciadoras nesse jogo de simbolismos produzido e alimentado entre os jovens; contudo, enquanto algumas tendências adotadas pelos jovens revelam-se modismos efêmeros, outras acabam por atingir a cultura dominante.

Os bens valorizados nesses espaços são, em geral, imateriais. Os novos recursos são caracterizados por duas leis que põem em xeque os bens tradicionais: “consumi-los não os destrói, e cedê-los não faz com que sejam perdidos” (LÉVY, 1996, p. 55). Para Lévy (1996), o conhecimento e a informação são bens virtuais de muito valor nesse contexto,

funcionando como moeda de troca: quem detém conhecimento sobre algo detém um nível de poder.

Maffesoli (2004) ressalta também o papel protagonista da imagem no cenário atual como poderoso vetor de criação de vínculo social: seja a imagem publicitária, a imagem televisiva, a imagem virtual, a imagem religiosa, a imagem política ou a imagem industrial – tudo é posto como espetáculo – para o outro e para si. Há um renascimento do *mundo imaginal*: um modo de ser e de pensar que é inteiramente perpassado pela imagem, pelo imaginário, pelo simbólico, pelo imaterial (MAFFESOLI, 2004, p. 30). Não é coincidência que alguns dos sites de redes sociais e plataformas digitais de maior popularidade atuais têm a imagem como característica principal, como YouTube, o Instagram e o Netflix, por exemplo. A imagem representa a união do grupo, pois, de acordo com Wolton (2010), o aparente individualismo da internet simboliza a busca por uma forma de coletivo.

Os grupos são uma forma de buscar o calor do lar, um ambiente quase familiar, funcionando como uma espécie de altar de celebração feito para e por iniciados: “espaços onde se celebram mistérios”. Nessas ambiências, as pessoas se reúnem, reconhecem umas às outras e, com isso, conhecem a si mesmas. Os altares (territórios) são formados por afetos e emoções comuns, consolidados pelo cimento cultural ou espiritual. A pós-modernidade “é feita de afetos, sentimentos e excessos que nos dirigem mais do que os controlamos” (MAFFESOLI, 2004, p. 80). Assim, a “[...] ‘teia’ (web), o ‘ciberespaço’ que ela promove, certamente é uma boa ilustração, em todos os campos, de um simbolismo generalizado no qual a fantasia, isto é, a compartição das imagens, desempenha um papel nada desprezível” (MAFFESOLI, 2004, p. 95).

Desafios da comunicação

Dado o cenário posto, a comunicação precisa encarar alguns obstáculos que se desenham no horizonte contemporâneo: mais complexa que a simples informação, a comunicação implica uma relação com o outro.

Para Wolton (2010, p. 12), o desafio hoje “é menos de compartilhar o que temos em comum do que aprender a administrar as diferenças que nos separam”. O autor propõe um descrédito quanto à ideologia tecnicista da comunicação. Para ele, essa ideologia pode ser definida como a crença cega de que, quanto mais tecnologia, mais os indivíduos se compreenderão e de que essas tecnologias podem mudar estruturalmente a sociedade.

O autor afirma que a “mídiação da transmissão e a interação não produzem necessariamente um sistema de comunicação” (WOLTON, 2010, p. 31). “A tolerância em relação ao outro, fundamento de toda comunicação normativa, tem pouca coisa a ver com a velocidade das trocas de informação. As relações humanas são muito mais complexas do que o Facebook ou a navegação na internet” (WOLTON, 2010, p. 42).

As *fake news* e as bolhas de comunicação digital

A partir do crescimento do uso da internet, da cultura digital e das redes sociais, surgiram novos modos de publicar, compartilhar e consumir informação e notícias que são pouco submetidas a regulações ou padrões editoriais. O verbo, a imagem e o som, quase sempre juntos, são agora criados, compartilhados, aceitos, comentados ou atacados e defendidos de numerosas maneiras, em diversas plataformas, por milhões de pessoas – os textos dobram-se muitas vezes sobre si mesmos, sendo alterados, interpretados e reinterpretados a todo momento pelos leitores (LÉVY, 1996).

Por isso, surgem com força as problemáticas a respeito das notícias falsas (*fake news*), que circulam veloz e massivamente pela internet, juntamente com a formação das chamadas “bolhas digitais”. Essas condições acabaram por redundar naquilo que vem sendo chamado de “era da pós-verdade” (SANTAELLA, 2018). Segundo Santaella (2018), tais conceitos começaram a aparecer com força após a eleição de Donald Trump à presidência dos Estados Unidos, gerando incansáveis debates públicos nos mais diversos meios (eventos, conferências, notícias, postagens, pesquisas, conversas, empresas etc).

As notícias falsas, ou *fake news*, podem ser definidas como notícias, histórias, boatos, fofocas ou rumores que são criados deliberadamente para confundir ou fornecer informações enganadoras. O objetivo é influenciar crenças pessoais, manipulá-las politicamente ou causar confusões em prol de interesses escusos. Segundo Santaella (2018), a falsidade das notícias não é um fenômeno novo, pois já existia no tempo dos gregos, e a imprensa sempre teve uma atração e tendência para o sensacionalismo. A diferença no contexto atual é que as notícias são produzidas, disseminadas e interpretadas de outras maneiras.

A autora relembra Hervey (2017), para quem as más notícias são as únicas notícias realmente válidas porque causam grande propensão ao vício – o que é bom acaba tornando-se invisível por não se constituir como informação vendável. Não se trata de uma invenção da internet, embora ela esteja elevando isso ao extremo, dificultando o discernimento entre o factual e o fantasiado. Ainda de acordo com a autora, as notícias falsas que atualmente se propagam pela internet apresentam três traços principais: desinformação, desconfiança e manipulação. Há também as notícias híbridas: matérias muitas vezes corretas, mas atrapalhadas pela falsidade sensacionalista das chamadas ou mesmo das datas em que são publicadas, contribuindo para a desinformação. Os títulos e as imagens possuem muito poder, segundo Santaella (2018). Nesse cenário, o que mais se propaga em termos de *fake news* são notícias relacionadas primeiramente à política, seguida de lendas urbanas, negócios, terrorismo, ciência, entretenimento e desastres naturais.

Os humanos são muito mais responsáveis do que os robôs pela proliferação de notícias falsas, pois os segundos não são acionados por emoções, o combustível que move o psiquismo humano. A psicologia humana é o real e grande obstáculo para que se obtenham informações confiáveis, pois é da natureza humana evitar buscar fatos e histórias que estão em desacordo com os pontos de vista adotados pelas pessoas. A psicologia cognitiva denomina esse processo de “viés da confirmação”. Assim, pode-se pensar que, mesmo que os algoritmos fossem eliminados, as pessoas continuariam buscando criar suas próprias bolhas de filtro como garantia de aproximação de indivíduos

que funcionam como espelhos de suas crenças, o que só fortalece as crenças, na medida em que o espelho cumpre a função de devolver as mesmas crenças de modo dobrado, e assim progressivamente (SANTAELLA, 2018).

Esses espelhos, câmaras de eco, molduras ideológicas, são chamados, atualmente, de bolhas virtuais, que têm relação íntima com as *fake news*, mas não são suas causadoras diretas: elas auxiliam em sua incubação e propagação, somadas às pegadas que vamos deixando no uso que fazemos das redes. Dois fatos principais são atribuídos à formação de bolhas:

A) As programações e algoritmos: as mídias sociais e os motores de busca promovem segregações ideológicas, pois é por meio deles que os usuários acabam sendo expostos quase exclusivamente a visões unilaterais no espectro político mais amplo. As repetições de discursos, imagens e conteúdo de interesse criam visões que fortalecem crenças fixas, que são alimentadas por pensamentos inflexíveis, gerando seitas cegas a tudo que está fora da bolha. Isso torna o usuário vulnerável a propagandas e manipulações, pois as crenças preconceituosas são reiteradas constantemente.

B) As emoções humanas e necessidade de validação: Os algoritmos desenham as predileções com base nas informações que são fornecidas, ou seja, é infrutífero demonizar o poder das redes, pois elas apenas devolvem o retrato de nossas mentes, desejos e crenças. As bolhas são, desse modo, constituídas por pessoas que possuem mesma visão de mundo, valores similares e senso de humor em sintonia (SANTAELLA, 2018).

Vale ressaltar também, segundo Santaella (2018), que a diversidade de informações alcançada com uso das mídias sociais é mais baixa do que aquela obtida através de uma base de buscas. Logo, à medida que cresce o papel das mídias sociais na difusão de informações, há também uma ameaça crescente de reforço das bolhas. Assim, pessoas que procuram notícias e informações nas mídias sociais têm mais risco de cair

na armadilha das bolhas coletivas do que aquelas que usam os motores de busca, até porque as notícias falsas se propagam mais rápido nesses meios.⁴ Não é por acaso que no Brasil, com cerca de 98% de usuários de smartphones utilizando o WhatsApp diariamente⁵, a maioria das *fake news* é compartilhada em grupos de famílias, nesse aplicativo de conversas.⁶

Uma grande problemática se dá em decorrência do fato de que a maioria dos usuários das redes não tem muito conhecimento acerca do funcionamento das mídias sociais. Eles adquirem os dispositivos, instalam os aplicativos e usufruem os benefícios sem qualquer preocupação com as perdas que sofrem e com os riscos que correm.

Comunicação e educação

A educação para as mídias deve ser feita desde a infância, conforme afirma Chapman (2017), porque, se antes a suposição era de que as crianças deveriam ficar distantes da internet e do computador pelo seu potencial destrutivo e alienante, hoje o caminho é tornar as crianças bem informadas, resilientes e empoderadas, desenvolvendo as habilidades, o conhecimento e o suporte que tornam possível uma navegação segura. Essa educação para as redes exige aprendizado contínuo, mudança de hábitos e reação rápida a problemas à medida que são identificados. Santaella (2018, p. 20) ressalta que, de acordo com Boyd (2017),

saber em quais fontes confiar é um princípio básico da educação midiática. Encorajar os estudantes a buscar as fontes

⁴ *'Fake news' se espalham 70% mais rápido que notícias verdadeiras, diz MIT*. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/tecnologia/2018/03/08/interna_tecnologia,664835/fake-news-se-espalham-70-mais-rapido-que-noticias-verdadeiras.shtml. Acesso em: 10 jun. 2019.

⁵ Relatório da We Are Social e Hootsuite. Disponível em: <https://de.slideshare.net/weare-social/digital-in-2018-in-southern-america-part-1-north-86863727>. Acesso em: 10 jun. 2019.

⁶ *Pesquisa inédita identifica grupos de família como principal vetor de notícias falsas no WhatsApp*. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-43797257>. Acesso em: 10 jun. 2019.

de informação de qualidade significa encorajá-los a pesquisar criticamente quem está publicando o conteúdo, se é respeitado e quais poderiam porventura ser suas parcialidades.

Essa formação educacional midiática para as redes torna-se fundamental a fim de desenvolver habilidades que deixam o usuário mais confiante ao se questionar sobre a veracidade ou precisão de informações, ou mesmo contestar representações injustas, posições extremistas, violências simbólicas e ofensas. Frias Filho (2018, p. 44) afirma que a solução mais eficiente para as *fake news* “continua sendo a educação básica de qualidade, apta a estimular o discernimento na escolha das leituras e um saudável ceticismo na forma de absorvê-las”. A educação individual e pública torna-se fundamental, por isso a preocupação deste artigo com o melhor diálogo e entendimento do universo do jovem para que, como instituição, seja possível promover a reflexão e orientação sobre a informação na era digital.

De acordo com o Posicionamento Juventudes da Rede Marista (2016, p. 29),

o diálogo é um ato que necessita aprendizagem, esforço, constância, paciência. Dialogar com os jovens é estar convencido de que eles têm algo a dizer, é dar espaço ao seu ponto de vista e às suas propostas, o que não significa renunciar às próprias ideias, mas reconhecer que elas não são únicas e absolutas. Se alguém precisa dar o primeiro passo para o diálogo, que esse alguém seja a própria instituição/unidade/empreendimento, pautada pelos valores e princípios institucionais.

Para tal, a escuta faz-se necessária, tanto de si quanto do outro, criando as condições necessárias para o diálogo. “Precisamos escutar os jovens, considerando-os como sujeitos do processo educativo e/ou relacional. O que nos distancia só pode ser superado se estivermos prontos a escutar e a aprender uns com os outros” (REDE MARISTA, 2016, p. 31).

É necessário compreender os jovens, suas trajetórias e culturas, através de um processo contínuo de formação e integração de todos os educadores e abertura para entender as juventudes, pois vivemos um momento histórico de reposicionamento das noções de autoridade e de poder, que abrem espaço para uma horizontalidade a partir da perspectiva dialógica.

Da aplicação da pesquisa à análise dos resultados

Com intuito de desvendar o modo como os estudantes maristas estão se relacionando com a informação nesse cenário de incertezas nas mídias digitais, foi criado e aplicado um questionário para um *corpus* determinado de jovens maristas: 1.483 estudantes matriculados no Ensino Médio (1º, 2º e 3º anos) dos cinco Colégios Maristas privados de Porto Alegre (RS), com idades variantes entre 14 e 18 anos. Com o auxílio de uma ferramenta on-line⁷, foi identificada a necessidade de aplicação da pesquisa com cerca de 240 estudantes respondentes como amostragem.

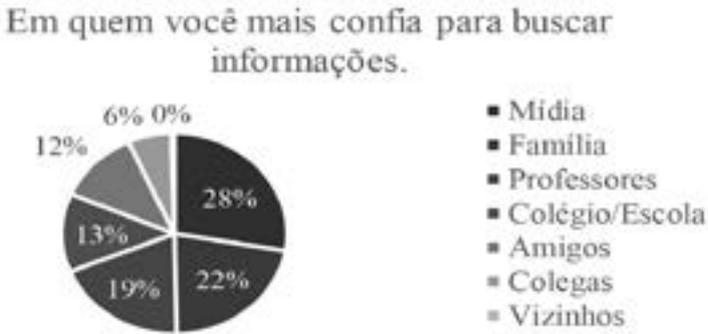
O questionário on-line foi criado com a ajuda do *Forms*, ferramenta da Microsoft para criação de questionários. Nele, havia 26 perguntas sobre hábitos de mídia e informação. As questões contidas eram de ordem quanti e qualitativas, com aplicação efetuada nos laboratórios de informática dos respectivos Colégios selecionados. Ele buscou trazer inferências sobre temas diversos do universo dos jovens, como influenciadores digitais que acompanham percepções acerca da internet, hábitos de consumo e uso do celular. Esses dados servirão como insumos internos e caminhos para novos estudos. O foco deste trabalho, contudo, enfatizará apenas as questões que se relacionam diretamente com o tema da relação internet e informação, na percepção dos autores.

A primeira questão dizia respeito às fontes de consulta em que os jovens mais confiavam ao obter informações: eles poderiam elencar até

⁷ O site Solvis, utilizado para cálculo de amostragens. Disponível em: <https://www.solvis.com.br/calculadora-1-margem-de-erro/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

cinco entre as opções preexistentes. O resultado (Figura 1) foi interessante, pois mostrou que a Mídia (28%) continua sendo um referencial de informação verdadeira para os jovens. Logo depois, a Família (22%) e depois os Professores (19%). Surpreendentemente, os colegas tiveram o segundo índice mais baixo (6%) no quesito confiabilidade. Esse resultado contrapõe o que referencia Setton (2011), citado anteriormente. Segundo o autor, o atual cenário de culto e uso das tecnologias altera o *status* de autoridade de instituições como a família e a escola e os jovens tendem a creditar mais confiança no que é compartilhado entre seus pares, porém reforça as alegações de Maffesoli (2004) de que os afetos governam as relações – o núcleo familiar e os educadores possuem apelo afetivo junto a esse público.

Figura 1 – Confiança na busca de informações.



Fonte: elaborada pelos autores.

Quando perguntados sobre as mídias que mais utilizavam para se informar (Figura 2), os primeiros colocados foram WhatsApp, Instagram, YouTube, Twitter e Netflix, o que confirma a grande atração desse público por ambientes de alta interatividade e sociabilidade e de alto teor imagético, como afirmam autores como Maffesoli (2004), Lévy (2005), Pais (2006) e Oliveira (2012). É interessante perceber que os cinco primeiros são plataformas baseadas em algoritmos para fornecer conteúdos aos consumidores,

isto é, a maioria das informações que vêm a eles certamente são filtradas e selecionadas pelos motores de busca, de acordo com Santaella (2018). As mídias tradicionais, como revistas e jornais impressos, aparecem como últimos colocados, junto aos blogs. Como essa geração é formada pelo próximo grupo de consumidores influentes (KOTLER, 2017), os dados mostram uma possível redução de investimento em mídias tradicionais ou off-line.

Figura 2 – Meios mais utilizados (2019).



Fonte: elaborada pelos autores.

Há uma relação muito interessante e, de certa forma, paradoxal entre o uso e a confiança de vários meios digitais (Figura 3). O WhatsApp, por exemplo, meio conhecido por propagação de boatos e notícias falsas, é o canal mais utilizado pelos respondentes, porém com grande índice de desconfiança. Situação semelhante ocorre com o Instagram. O YouTube possui uma boa média de confiança por parte dos jovens, bem como sites, cujo índice de “Confio Muito” é o maior entre os canais.

Quando questionados sobre quais canais digitais mais utilizam no dia a dia, as redes sociais despontam como líderes entre os respondentes. No topo da lista, destacam-se o WhatsApp, o Instagram e o YouTube. A ferramenta

de mensagens instantâneas é a única unânime: 100% dos jovens utilizam e, desse índice, 79% disseram que usam muito. Na sequência, confirmando a teoria que foi apresentada no início deste estudo, aparecem duas mídias que têm a imagem como base: o YouTube, utilizado por 99%, e o Instagram que 92% utilizam. A preferência por meios associados a fotografia e/ou vídeo se justifica a partir do que aponta Maffesoli (2004). O autor defende que vivemos em uma época em que o modo de ser e de pensar é inteiramente perpassado pela imagem, pelo imaginário, pelo simbólico, pelo imaterial, elementos que são primordiais para criação de vínculos sociais.

Na preferência dos jovens (73% declaram que usam), o Twitter é uma ferramenta que tende a cair em desuso com o passar do tempo, pois 27% já não o utilizam. Nas últimas colocações do ranking, com média e/ou pouca utilização, aparecem o Facebook e o Snapchat.⁸ Assim que foi lançado, o Snapchat tornou-se sucesso entre os jovens por conferir privacidade e seleção de compartilhamento: é possível encaminhar apenas para pares escolhidos – tecnologia que foi incorporada pelo Instagram por meio do *stories*, o que acarretou a queda na adesão ao Snapchat. Já o Facebook tem pouca adesão entre o público pesquisado: 34% disseram que não usam e 43% asseguraram que usam pouco. Tal resultado confirma a tendência de que a rede de Mark Zuckerberg desperta cada vez menos interesse entre o público jovem, fato que pode ser atrelado às recentes polêmicas envolvendo vazamento de dados, pois o índice de confiança nessa rede também é muito baixo. Apesar disso, dados do relatório da *We Are Social* (Reino Unido) e Hootsuite (Estados Unidos)⁹ mostram que o Facebook segue liderando o ranking quanto ao número de usuários: são 2.271.000. A queda do uso pelo público jovem de redes sociais como o Facebook e Twitter pode indicar um decréscimo mais expressivo atingindo também outros públicos nos próximos anos. Isso porque, como refere Kotler (2017), as escolhas dos jovens costumam indicar tendências, pois eles possuem mais tempo para uso e

⁸ Ferramenta baseada em vídeos de curta duração que ficam disponíveis para visualização por 24 horas.

⁹ Disponível em: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>. Acesso em: 23 jul. 2019.

aprendizado das tecnologias, o que permite também maior consumo dos campos da cultura pop, como música, cinema, esportes, culinária, moda etc.

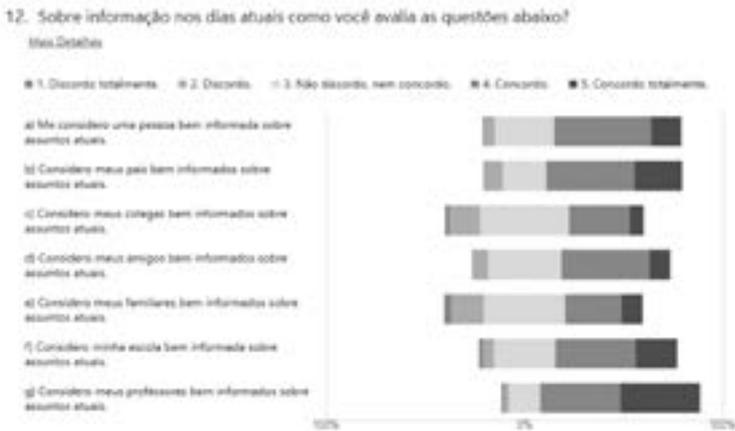
Figura 3 – Níveis de uso e confiança dos meios que mais utilizam (2019).

Canal	Uso				Confiança			
	Não uso	Uso pouco	Nem muito, nem pouco	Uso muito	Não confio	Confio pouco	Nem muito, nem pouco	Confio muito
WhatsApp	0%	4%	17%	79%	30%	43%	23%	4%
YouTube	1%	8%	29%	63%	8%	22%	58%	13%
Instagram	8%	10%	18%	62%	16%	39%	40%	6%
Spotify	22%	8%	18%	52%	39%	24%	21%	15%
Twitter	27%	11%	18%	44%	21%	20%	45%	15%
Sites	9%	30%	39%	22%	4%	10%	56%	29%
Snapchat	43%	25%	19%	13%	65%	19%	13%	3%
Facebook	34%	43%	15%	8%	44%	35%	20%	1%
Twitch	73%	13%	7%	7%	69%	16%	13%	2%
Blogs	68%	22%	9%	1%	32%	30%	34%	4%

Fonte: elaborada pelos autores.

Na pergunta sobre informação nos dias atuais, com possibilidade de analisar as pessoas próximas e analisar-se, houve resultados muito interessantes para a pesquisa (Figura 4). Os professores têm maior índice de quem os respondentes consideram bem informados (80%), seguidos pelos pais (69%), eles mesmos (64%) e escola (61%); no entanto, a escola teve um índice de “Concordo totalmente” (21%) maior que eles mesmos (15%).

Figura 4 – Informações atuais e avaliação (2019).



Fonte: elaborada pelos autores.

Em outra questão, foi perguntado aos jovens quais as maiores preocupações em relação à internet hoje, com opções diversas para marcarem quatro possibilidades: 1. Não me preocupo; 2. Me preocupo um pouco; 3. Não sei responder; 4. Me preocupo muito. Os maiores índices de Me preocupo muito foram Roubo de dados (86,3%), Preconceito (85,8%), Notícias Falsas (76,7%), Bullying e ameaças virtuais (75,4%) e Vazamento de fotos íntimas (72,1%). Os itens com alto índice de menor preocupação – divididos entre Não me preocupo e Me preocupo pouco – foram Brigas e discussões (49,2%), Comentários negativos (45,8%) e Falta de relações

e contato pessoal (35%). É válido destacar que as questões que atentam sobre a privacidade, verdade e liberdade parecem prevalecer entre os jovens.

Quando questionados sobre resumir em uma palavra a relação internet e informação no cenário atual (Figura 5), as palavras que mais surgiram foram perigosa, complicada, preocupante e importante, bem como sinônimos delas. É curioso pensar que, mesmo sendo nativas digitais, os receios com informação são grandes entre as juventudes, mostrando que para elas esse terreno é incerto e conflituoso.

Figura 5 – Nuvem de palavras (2019).



Fonte: elaborada pelos autores.

Considerações finais

Percebemos, a partir desta pesquisa, que os estudantes maristas estão muito alinhados com as preocupações contemporâneas da comunicação, em especial a digital, no que tange à disseminação de notícias falsas e boatos; no

entanto, devemos nos preocupar que, por mais que eles tenham aparente senso crítico desenvolvido, são usuários ativos e frequentes de redes sociais e canais com alta disseminação de informações sem muito aprofundamento. Logo, é provável que sem perceberem acabem sendo muitas vezes disseminadores de conteúdos falsos também. Além disso, este estudo mostrou a importância de abrirmos um viés de diálogo e pesquisa próxima e frequente junto às juventudes, pois isso traz *insights* muito interessantes e valiosos. Um exemplo marcante é o fato de a escola e os professores aparecerem como fontes confiáveis na busca de informações, enquanto a relação dos jovens com os pares (colegas, amigos) é de desconfiança em termos de informação.

Acreditamos que a pesquisa abre precedentes e inspiração para novos estudos e trabalhos futuros como, por exemplo, aplicar o mesmo questionário com educandos das Unidades Sociais a fim de comparar os resultados e buscar compreender se os contextos sociais distintos interferem no uso e compreensão da internet. Além disso, este trabalho trouxe dados relevantes à nossa atuação com os jovens. Um exemplo é a reflexão sobre o pouco investimento e presença nos canais que eles mais utilizam no momento: Instagram, Twitter, YouTube e WhatsApp. Outra preocupação é o vazamento de fotos íntimas, que foi um dado levantado como preocupante por eles e que nos permite refletir que os estudantes aparentemente têm a prática de compartilhar imagens íntimas entre si.

Seguimos em constante aprendizado e diálogo para aprimorar cada vez mais a atuação da comunicação como potencial educadora para assuntos contemporâneos que fazem interface com esse público. Em um mundo hiperconectado, com novas mídias surgindo e integrando-se constantemente, é mister o papel do comunicador como alfabetizador midiático dos públicos com os quais objetiva manter contato.

REFERÊNCIAS

- JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.
- LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2005.

LÉVY, Pierre. *O que é o virtual?*. São Paulo: Editora 34, 1996.

MAFFESOLI, Michel. *Notas sobre a pós-modernidade: o lugar faz o elo*. Rio de Janeiro: Atlântico Editora, 2004.

OLIVEIRA, José Reinaldo. *Juventude e ciberespaço: implicações do uso da internet na constituição da sociabilidade juvenil*. 2012. Disponível em: <https://bdt.d.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/695>. Acesso em: 23 jul. 2019.

PAIS, José Machado. Buscas de Si: expressividades e identidades juvenis. In: Almeida, Maria I. M.; EUGÊNIO, Fernanda (org.). *Culturas juvenis: novos mapas do afeto*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006, p. 7-21.

REDE MARISTA. *Posicionamento Juventudes: nosso jeito de compreender e atuar junto aos jovens contemporâneos*. Porto Alegre: Odisseia, 2016.

SANTAELLA. *A pós-verdade é verdadeira ou falsa?* Barueri: Estação das Letras e Cores Editora, 2018. *E-book*.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. Sociabilidade juvenil, mídias e outras formas de controle social. In: DAYRELL, Juarez; MOREIRA, Maria Ignez Costa; STENGEL, Márcia (org.). *Juventudes Contemporâneas: um mosaico de possibilidades*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2011. Disponível em: http://portal.pucminas.br/imagedb/documento/DOC_DSC_NOME_ARQUI20120704131151.pdf. Acesso em: 9 out. 2018.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

GERENCIANDO EVENTOS CRÍTICOS: UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA DA AÇÃO COMUNICACIONAL

DANIELA CIDADE
GUILHERME ENDLER

Ambiência líquida

Nos anos 2000, o sociólogo Zygmunt Bauman cunhou a expressão Modernidade Líquida para discorrer sobre a efemeridade que caracteriza a contemporaneidade. Para Bauman (2001), essa liquidez está relacionada à dificuldade que o estado da física possui de se formatar, modificando-se a cada nova pressão sofrida do ambiente externo. O autor destaca que os líquidos não se prendem ao espaço e ao tempo, mantendo constante estado de transformação. Tal característica ilustra a metáfora de que a verdade parece escorrer por entre os dedos, reconfigurando uma nova realidade a cada instante.

Também abordando a relação espaço/tempo, o geógrafo brasileiro Milton Santos afirma que é a aceleração contemporânea que impõe novos ritmos ao deslocamento dos corpos e ao transporte das ideias (SANTOS, 2008). Ele observa que vivemos a época dos signos, e estes embaralham o homem porque tomam o lugar das coisas verdadeiras. Nesse contexto, nossa primeira tentativa é nos tornarmos “adoradores da velocidade”, entretanto essa aceleração também nos dá a sensação permanente de

um “presente que foge”, gera a banalização da invenção, a partir das acelerações superpostas e concomitantes (SANTOS, 2008).

É nesse ambiente, assinalado como volátil, que a internet dita uma nova sociedade em rede. Para Castells (2006, p. 255), “a Internet é – e será ainda mais – o meio de comunicação e de relação essencial sobre o qual se baseia uma nova forma de sociedade que nós já vivemos”. A essa forma de estabelecer relações, virtual e intensa, somam-se outros contornos sociais: aflição econômica, cinismo político, vazio cultural e abatimento pessoal, em que a esperança, que aglutina a sociedade, se desvaneceu, e para essa realidade a sociedade em rede surge como forma de compartilhamento, conectando as pessoas para além de suas opiniões pessoais e filiações organizacionais (CASTELLS, 2017). Dessa forma, “da segurança do ciberespaço, pessoas de todas as idade e condições passaram a ocupar o espaço público, num encontro às cegas entre si e com o destino que desejavam forjar” (CASTELLS, 2017, p. 18).

A comunicação, nesse contexto, muda de mãos. Os canais, alicerces de poder, deixam de ser monopólio de governos e empresas (CASTELLS, 2017). A difusão rápida e viral, reunindo imagens e ideias, permite aos indivíduos a produção e reprodução de mensagens de forma autônoma. Conforme Castells (2017), essa comunicação autônoma também pode ser considerada de massa porque é feita de muitos para muitos, com potencial para multiplicidades de receptores em rede.

[...] os cidadãos da era da informação tornam-se capazes de inventar novos programas para suas vidas com as matérias-primas de seu sofrimento, seus medos, seus sonhos e esperanças. Elaboram seus projetos compartilhando sua experiência. Subvertem a prática da comunicação tal como usualmente se dá ocupando o veículo e criando a mensagem (CASTELLS, 2017, p. 24).

O cotidiano de uma sociedade em rede na qual os indivíduos passam a compartilhar suas dores, sofrimentos e decepções expõe as organizações de forma única. Nesse contexto, as crises empresariais e governamentais tornam-se o “novo comum” (FLORCZAK, 2019). Conviver com situações controversas cotidianamente, com alta probabilidade de midiaticização e viralização, podendo afetar a reputação organizacional de modo quase irreversível – já que a internet retém toda a informação e a mantém indefinidamente como memória viva dos fatos passados –, transformou-se em um desafio rotineiro. Lidar com essa realidade talvez seja hoje o maior desafio das organizações.

Ilustrar essa realidade e registrar os aprendizados que a equipe de Assessoria de Comunicação e Marketing dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista vem adquirindo a partir dos fatos críticos envolvidos no dia a dia de instituições de ensino são os objetivos do presente texto. Para tanto, optamos pelo episódio crítico envolvendo Colégios da Rede em março de 2019. Trata-se de um evento recente, cujos desdobramentos ainda repercutem em ações preventivas junto às unidades escolares e sociais, mas que, em alguma medida, aponta a importância da transparência e do diálogo na construção de relacionamentos e de condições de protagonismo igualitárias.

Contextualizações necessárias

Para a análise proposta por este artigo, torna-se necessário retomar a concepção do que é efetivamente uma crise. Segundo Forni (2015), não há um conceito preciso. Ele explica que o termo chegou a ser vulgarizado na prática empresarial, a ponto de se considerar como crise qualquer problema enfrentado pelas instituições e governos. Para o autor, embora exista o consenso de que se trata de um ocorrido que causa uma ruptura com a normalidade, estimula extensa cobertura midiática e exige pronta ação dos profissionais responsáveis, um acontecimento negativo por si só não necessariamente significa uma crise. Mais do que isso, é algo extraordinário, que muitas vezes extrapola o controle e “pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida” (FORNI, 2015, p. 5).

Também existem outros fatores contribuindo para deturpar o conceito de crise. Qualquer evento negativo exposto ao escrutínio público, não importa a natureza ou a intensidade, acaba vulgarmente caracterizado como crise. Hoje, pela velocidade da informação e diversificação dos meios de divulgação, não existe fato negativo imune ao domínio público. Às vezes, um evento simples, mas perigoso, pode realmente ser um sinal de crise. Mas depende de como ele cai no mundo online e como vai ser tratado. Os pruridos com a reputação hoje são tão sensíveis, que basta a empresa ser citada negativamente para alguns administradores transformarem isso numa crise (FORNI, 2015, p. 12).

Em sua obra, Forni utiliza preceitos de diferentes pesquisadores e especialistas para fazer uma contextualização. Ele elenca alguns pressupostos gerais para qualificar uma situação como possível crise: “acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão [...]; ameaçador; emotivo; desperta interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; se espalha com facilidade; produz informações desencontradas” (FORNI, 2015, p. 8). Em resumo, para uma crise existir, devem ser consideradas as condições *ameaça severa*, *alto nível de incerteza* e *urgente necessidade de ação* (FORNI, 2015).

Dessa forma, percebe-se que a maior parte do que é vivenciado pelas corporações não são crises, mas sim o que Florczak (2019) nomeia como eventos críticos. São ameaças menos severas, que saem da normalidade e tiram a previsibilidade construída pela rotina. Justamente por isso também causam incerteza, geram necessidade de ação – e podem vir a desencadear uma crise efetivamente –, mas não ameaçam a continuidade da instituição, a segurança, a reputação ou a vida.

Na busca desses entendimentos conceituais, é igualmente necessário debater sobre as definições de imagem e de reputação – esta enumerada por Forni (2015) como um dos patrimônios das instituições que podem ser afetados durante crises. A preocupação com a imagem organizacional

cresceu em relevância nos últimos anos, estimulada pela compreensão por parte das organizações sobre a importância de uma imagem positiva para a construção de relacionamentos.

Ter relacionamentos favoráveis com diferentes públicos concederia à empresa a chamada “licença social” para operar, conceito que é explorado por Riel (2013, p. 3), ao explicá-lo como “fruto de uma reputação impecável que reflete a qualidade do desempenho das empresas e as contribuições da área de comunicação para os objetivos organizacionais”. Dessa forma, o autor vincula o sucesso das organizações às relações favoráveis que venham a estabelecer com diferentes *stakeholders*.

Para Argenti (2011, p. 83), “a imagem é o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos”. A imagem não deve ser vista como algo único, pois, “dependendo do público envolvido, a organização pode ter diversas imagens” (ARGENTI, 2011, p. 83). A construção da imagem se dá por aquilo que os públicos percebem da identidade de determinada empresa ou instituição. Essa identidade, conforme Bueno (2009, p. 188), é a personalidade da organização e está “umbilicalmente associada à sua cultura e ao seu processo global de gestão”. Como reflexo dessa identidade, são constituídas a imagem e a reputação da empresa. Dessa forma, Bueno (2009) nos explica que a identidade flui da empresa para seus públicos, enquanto a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, são as percepções das pessoas a respeito da organização.

As exterioridades definidas por meio da imagem e da reputação estão em diferentes níveis de aprofundamento da relação de uma organização com seus públicos. Para Argenti (2011), quanto mais a identidade estiver coerente com a imagem da empresa, maior é sua reputação. Além disso, para o autor, “a reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período” (ARGENTI, 2011, p. 101). Nesse sentido, Riel (2013, p. 1-2) complementa: “apesar de as empresas claramente deterem a promessa da marca, agora sabemos que são os stakeholders internos e

externos que detêm seu ativo mais precioso: sua reputação”. A relevância do tema “reputação” tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações, que consideram um ativo intangível precioso. Aos profissionais de comunicação é dada a responsabilidade de gerir a imagem das organizações, embora seja cada vez mais claro que ela não é formada a partir de uma ação comunicacional única, tampouco pode ser responsabilidade de uma única área dentro da empresa.

A gestão por meio de um olhar processual

Embora possam surgir em circunstâncias totalmente alheias à participação das instituições – como é o caso do fato analisado neste artigo – Forni (2015) ressalta que as crises raramente são decorrentes de eventos surpreendentes. Para o autor, somente acidentes relacionados com a natureza, os chamados “atos de Deus”, se caracterizam como crises inesperadas, e mesmo estas podem e devem estar presentes nos planos de prevenção.

Segundo o autor, as crises costumam ocorrer em três fases. A primeira traz sinais que precedem o acontecimento negativo e, portanto, é um período de alerta, em que as ações iniciais para evitá-lo deveriam ser tomadas. A segunda fase é o desencadear da crise e exige reação imediata, liderança decidida e proatividade: “é um momento decisivo. [...] O ponto no qual a crise precisa ser neutralizada, debelada ou se agrava em intensidade. Sobressai nessa fase a diferença de quem consegue conter ou prolongar a crise” (FORNI, 2015, p. 17).

A terceira fase é o pós-crise. Forni (2015) ressalta que essa é a etapa de refletir e aprender, o que pode torná-la demorada e difícil. As organizações devem avaliar, apurar responsabilidades e ajustar o que saiu errado, traçando estratégias futuras para evitar que o fato volte a ocorrer. “A impunidade e o esquecimento é [sic] a porta aberta para a repetição da crise” (FORNI, 2015, p. 18).

Essa divisão por etapas de Forni (2015) vai ao encontro da obra de Florczak, que reitera a necessidade de se pensar gestão de crises através de uma Visão Processual. Em artigo opinativo publicado em 15 de junho

de 2018, no portal do Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul (Sinepe/RS), a autora afirma que as instituições de ensino usualmente começam a se preocupar com o gerenciamento de crises quando os eventos críticos já estão ocorrendo. “Tudo começa bem antes dos fatos negativos, por isso a necessidade de adotar uma visão sistêmica da gestão de riscos e crises”, destaca Florczak (2018).

Na Visão Processual da Gestão de Crises, Florczak vai além das etapas elencadas por Forni (2015), como a Figura 1 deixa claro.

Figura 1 – Visão Processual da Gestão de Crises.



Fonte: Florczak (2019).

Como visto, a metodologia prevê um mapeamento perene dos riscos, para que se possa elencar políticas e processos de gerenciamento. Florczak (2019) defende que é papel das instituições fazer a comunicação do risco, trabalhando a partir da transparência e da cultura do cuidado – aspectos inerentes ao jeito marista de educar.

Todas as marcas e negócios precisam compreender que comunicar os riscos, e, muitas vezes, ter que dar notícias ruins é deixar que as pessoas escolham se querem se submeter àquele risco, ou não, e isso está no escopo de suas obrigações. O medo de perder a credibilidade com esse tipo de iniciativa é fruto de uma cultura autoritária que não privilegia a prevenção, o cuidado (FLORCZAK, 2019).

Dessa forma, comunicar e agir para resolver, atenuar ou mitigar o fato crítico devem ser ações contínuas e concomitantes, ou seja: “a organização precisa ter uma ação consistente para evitar os eventos críticos ao mesmo tempo que alerta as pessoas diretamente envolvidas de forma que consigam se preparar para agir nos momentos difíceis” (FLORCZAK, 2019). Para que isso ocorra, é necessário que os gestores das instituições estejam a par e também assumam uma Visão Processual da Gestão de Crises. É a partir do diálogo constante – não só com os públicos externos da empresa, mas também entre aqueles que atuam nela – e da já citada transparência que se faz um gerenciamento de riscos efetivo.

Sobre a importância do diálogo na gestão de crises, a autora também discorre:

O diálogo, como realização máxima da comunicação, é a primeira vítima quando há má gestão da dimensão comunicacional das crises. A ausência de espaço para a conversação e, por consequência, para a construção de sentido para os fatos junto aos interlocutores envolvidos costuma agravar o impacto dos eventos indesejados sobre a imagem e a reputação de organizações públicas e privadas (FLORCZAK, 2014).

A seguir, será visto como as ideias desses autores correspondem ao caso analisado neste artigo. O subitem busca contextualizar os fatos ocorridos em março de 2019 e como a Rede Marista realizou seu gerenciamento a partir da Visão Processual defendida por Florczak.

O episódio crítico

A noite de 27 de março de 2019 apresentou um desafio adicional aos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, em especial para as escolas localizadas em Porto Alegre. Uma suposta ameaça, publicada na *deep web*, começou a circular nos grupos de *WhatsApp* que reúnem estudantes e

familiares de instituições educacionais da capital gaúcha, maristas ou não. Rapidamente, mensagens semelhantes à reproduzida a seguir (Figura 2) foram compartilhadas com uma velocidade e frequência ainda difíceis de serem monitoradas pelas organizações.

Figura 2 – Reprodução da suposta ameaça publicada na *deep web*.



Fonte: Variados grupos de WhatsApp (2019).

Tão logo as especulações de um possível ataque em uma unidade escolar da Rede Marista chegam ao conhecimento dos profissionais da instituição, a primeira atitude para gerir o episódio é tomada: as autoridades de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul são imediatamente acionadas. É realizado registro de Boletim de Ocorrência, dando plena ciência das ameaças, a partir das informações disponíveis, restritas à reprodução da postagem exposta na Imagem 2. O segundo e fundamental passo, relacionado à perspectiva comunicacional, é uma manifestação à comunidade escolar marista. Dado o adiantado da hora – passava das 22h do dia 27 de março – e a forma como a informação estava se disseminando – pelos grupos de WhatsApp –, a estratégia foi construir uma narrativa que pudesse ser compartilhada rapidamente. O texto a seguir serviu como base para o desdobramento dado à comunidade escolar pelas próprias unidades. Educadores – professores e funcionários maristas – foram os primeiros a receber a nota, seguidos de familiares dos estudantes das

unidades maristas localizadas em Porto Alegre. Muitas pessoas ligaram para os Colégios e receberam as informações por telefone.

Tivemos conhecimento de um suposto *post* em um site da internet mencionando uma escola Marista de Porto Alegre. A informação passou a circular em grupos de WhatsApp na noite do dia 27/3, quarta-feira. Assim que recebemos as informações, prontamente acionamos os órgãos de segurança pública para que tomem as medidas cabíveis. A Brigada Militar já está comprometida em reforçar a segurança nas escolas Maristas nesta quinta-feira. O procedimento tem como pressuposto o cuidado absoluto com a segurança da comunidade escolar. As aulas e atividades de amanhã serão mantidas. Assim que novas informações forem apuradas, a comunidade escolar será informada (REDE MARISTA, 2019).

Além da comunidade escolar, que recebeu as informações por telefone, WhatsApp e e-mail, a imprensa também recebeu a nota, mas de forma reativa, ou seja, dada como resposta àqueles repórteres que procuraram as assessorias dos Colégios e da Rede. A escolha por priorizar os integrantes da comunidade escolar está associada ao compromisso de dialogar com os públicos diretamente envolvidos com o fato, evitando especulações e ruído de informações. Dessa forma, a premissa considerada foi a de estabelecer contato primeiramente com as famílias dos Colégios maristas, principais impactadas pelo suposto atentado.

No dia seguinte, em que pese a apreensão e a enorme repercussão que um fato como esse costumeiramente gera na comunidade, os Colégios da Rede Marista operaram no padrão de atendimento. Os educadores estavam presentes. Por parte dos alunos, houve cerca de 30% de presença nas turmas. A imprensa deu ampla cobertura da operação montada pela Polícia Civil e pela Brigada Militar, que efetivamente estiveram em frente aos Colégios da Rede durante todo o dia. Dada a ausência de boa parte dos

alunos, avaliou-se a necessidade de uma nova nota, que pudesse informar às famílias que não estiveram na escola como o dia letivo transcorreu, além de registrar o apoio recebido das autoridades públicas. Novamente, a prioridade foi estabelecer comunicação com a comunidade escolar. Obviamente, houve bastante interesse da imprensa local, e novamente o comunicado foi enviado somente de forma reativa. A seguir, a segunda nota, emitida ao final da tarde do dia 28 de março de 2019.

Comunicamos que o dia letivo foi concluído sem o registro de incidentes nos Colégios da Rede Marista. Agradecemos especialmente à Polícia Civil e à Brigada Militar de Porto Alegre pelo significativo apoio em nossas dependências, bem como na investigação da denúncia recebida na noite de quarta-feira, 27/3. Da mesma forma, agradecemos especialmente às famílias e aos nossos educadores, e também aos inúmeros e-mails de apoio recebidos de toda a comunidade escolar. Reiteramos que seguimos em sinergia com os órgãos de segurança, contribuindo no que for possível para a apuração dos fatos e atuando com redobrados cuidados em relação à segurança da nossa comunidade escolar (REDE MARISTA, 2019).

As unidades maristas receberam *feedback* positivo das famílias, que afirmaram terem sido bem informadas e não terem dificuldades de conversar com os colégios. Ainda não foi aplicada uma pesquisa formal, sendo esse resultado um registro informal colhido nas unidades.

Embora o episódio tenha sido classificado pelos órgãos policiais como uma ameaça sem perspectivas de ser concretizada, o tema gerou, entre a comunidade escolar, muitas dúvidas e questionamentos em relação aos espaços escolares. Para fazer frente a essa situação, as direções escolares mantiveram forte diálogo com educadores e famílias, por meio de reuniões e comunicações periódicas. Para além das ações comunicacionais, a Rede Marista conta com a consultoria de uma empresa especializada na área

de Gestão de Riscos, cujo objetivo é dar continuidade e ampliar as ações preventivas já adotadas pelos Colégios, a partir de uma análise sistêmica da infraestrutura física, da base tecnológica e dos processos das unidades. O mapeamento abrange desde a planta arquitetônica, passando pelo sistema de controle de acesso, monitoramento, planos de fluxo, entre outras ferramentas de segurança.

Em nível de Rede, também foi constituído um Grupo de Trabalho permanente e específico para abordar o tema “segurança”. A partir disso, são realizadas reuniões com estudantes e lideranças estudantis para trazer orientações relativas à segurança. Também foi proporcionado um espaço de escuta, mediado pelo Serviço de Orientação Educacional (SOE) dos Colégios, com o auxílio dos professores – que realizaram em sala de aula um trabalho de sensibilização em relação às orientações básicas de segurança interna e externa.

As mudanças provenientes dessas ações são comunicadas sistematicamente à comunidade, de forma que todos possam contribuir com a segurança do ambiente escolar. De forma geral, essa movimentação instaura nas unidades escolares a cultura do cuidado (FLORCZAK, 2019), na qual a comunicação tem um grande e desafiador papel. Tal realidade também é percebida quando, no dia seguinte ao suposto atentado à Rede Marista, outras escolas privadas de Porto Alegre comunicam a suas comunidades escolares as providências adotadas para a segurança das respectivas unidades.

Considerações parciais

O episódio vivido pela Rede Marista em 27 de março de 2019 deixou aprendizados profundos nos Colégios, nas Unidades Sociais e na Estrutura Executiva que os apoia. Além disso, reforçou algumas premissas comunicacionais da Rede, entre elas a relevância do diálogo como forma de relacionamento com a comunidade escolar. Para Forni (2015), nem todos os fatos negativos são efetivamente crises. Como Florczak (2019), entendemos que

os fatos críticos antecedem as crises e, se mapeados e gerenciados, podem ter seus impactos minimizados por meio de ações e comunicação assertivas.

Bauman (2001) pondera que, para deixarmos estáveis os estados líquidos, é necessário um enorme esforço. Apropriando-nos dessa significação, é possível traçar um paralelo com o ambiente volátil no qual estão inseridas as organizações. Esse ambiente exige, cada vez mais, esforço comunicacional voltado ao diálogo. É preciso entender que a narrativa prioritária não será mais aquela da organização; todos os indivíduos têm fala e devem ser considerados. Nesse sentido, o episódio nos mostra que até mesmo o protagonista da ameaça, em um ambiente controverso como o da *deep web*, tem capacidade de protagonizar uma narrativa e afetar a vida de milhares de famílias.

Um aspecto importante dessa realidade líquida tem relação ao medo envolvido na ameaça. Bauman (2006, p. 11) dedica atenção ao “medo líquido” que experimentamos atualmente:

O que amedronta é a ubiquidade dos medos; eles podem vazar de qualquer canto ou fresta de nossos lares e de nosso planeta. Das ruas escuras ou das telas luminosas dos televisores. De nossos quartos e de nossas cozinhas. De nossos locais de trabalho e do metrô que tomamos para ir e voltar. De pessoas que encontramos e de pessoas que não conseguimos perceber.

“Pessoas que não conseguimos perceber” podem influenciar no cotidiano, e essa nova realidade está diretamente relacionada ao fato de a sociedade estar organizada em rede (CASTELLS, 2006). Tomar consciência desse fato requer coragem por parte das organizações, pois é preciso estar mais atento às possibilidades que as afetam. Certamente, não é possível prever todos os possíveis eventos críticos que podem influenciar na rotina de um ambiente escolar, mas passa a ser uma premissa mapeá-los e buscar amenizá-los, não apenas de forma administrativa, ou seja, tomando ações de gestão, mas também por meio da comunicação. A comunicação transparente e dialogal, conforme Florczak (2019), é capaz

de promover maior entendimento por parte de todos os indivíduos, que podem construir, juntos, soluções para as principais questões que afetam as organizações e a sociedade.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul. A. *Comunicação Empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. *Medo Líquido*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

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

CASTELLS, Manuel. Inovação, Liberdade e Poder na Era da Informação. In: MORAES, Dênis de (org.). *Sociedade Midiatizada*. Rio de Janeiro: MAUAD, 2006.

CASTELLS, Manuel. *Redes de Indignação e Esperança*. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

FLORCZAK, Rosângela. Crises cotidianas ameaçam a reputação de escolas e universidade – Como se preparar? *Sinepe-rs.org.br*, Porto Alegre, 15 jun. 2018. Disponível em: http://www.sinepe-rs.org.br/site/informacao/opinioes_367. Acesso em: 29 maio 2019.

FLORCZAK, Rosângela. Crises nossas de cada dia e o que aprendemos com elas. *LinkedIn.com*, Sunnyvale, CA, 21 maio 2019. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/crisis-nossas-de-cada-dia-o-que-aprendemos-com-e-las-florczak/?fbclid=IwARox_n4KvldFhPMDVqBKKJTrKIZ1dQ2oowBDu3R-Vf5_PYIXFodzFz3wXDiU. Acesso em: 29 maio 2019.

FLORCZAK, Rosângela. A (in)comunicação no gerenciamento das crises organizacionais. In: XII CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN, 12., 2014, Lima. Disponível em: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Ros%C3%A2ngela-Florczak-de-Oliveira.pdf>. Acesso em: 29 maio 2019.

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

REDE MARISTA. 2019. Comunicado às famílias. Disponível em: [https://colegios.redemarista.org.br/gracas/noticias/comunicado-%C3%Aos-fam%-C3%ADlias-\(2\)](https://colegios.redemarista.org.br/gracas/noticias/comunicado-%C3%Aos-fam%-C3%ADlias-(2)). Acesso em 30 jul. 2019.

RIEL, Cees B. M. van. *Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SANTOS, Milton. *Técnica, Espaço, Tempo*. Globalização e meio-técnico científico informacional. 5 ed. São Paulo: USP, 2008.

SOARES, W. *Investigando relações entre a deep web e a web: uma análise do mito associado à internet profunda a partir do hacktivismo*. 2017. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Linguagens) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2017.

TOKARNIA, Mariana. Escolas precisam se preparar para situações de violência. *Agenciabrasil.etc.com.br*, Brasília-DF, 17 mar. 2019, 07:33. Disponível em: <http://agenciabrasil.etc.com.br/geral/noticia/2019-03/escolas-precisam-se-preparar-para-situacoes-de-violencia>. Acesso em: 30 jul. 2019.

WINTER, Alex. *Deep Web*. Documentário, 2015.

MEMÓRIAS MARISTAS: NOSSO JEITO DE CONTAR HISTÓRIAS DE VIDA

BRENDA PEREIRA MENINE
EDUARDO BORBA
GRAZIELE SANTORUM

Introdução

O mundo marista dedica atenção especial ao patrimônio histórico e espiritual legado pelo fundador São Marcelino Champagnat e construído pelos milhares de Irmãos e Leigos ao longo de mais de 200 anos. Na Rede Marista, a memória institucional é fomentada a partir de uma série de iniciativas que visam a estimular a gratidão e o respeito ao passado.

Uma dessas iniciativas consiste no projeto de memória institucional, elaborado para comunicar e fortalecer a identidade da congregação. Nesse sentido, a filmagem e a escuta dos protagonistas de uma trajetória construída desde o início do século XX, no Rio Grande do Sul, com os vocacionados mais longevos, mostraram-se uma oportunidade de acesso a memórias orais que superam o viés unicamente institucional, valorizando a vida e as histórias pessoais de 32 Irmãos, Leigos e Leigas. Por meio de relatos, essas pessoas dão vida aos valores maristas inspirados em Champagnat.

Inicialmente, o projeto contemplava a documentação das falas dos mais idosos, mas o escopo foi sendo ampliado à medida que as filma-

gens foram iniciadas e a curiosidade das pessoas foi sendo despertada. A comunidade marista demonstrou admiração pela iniciativa, que conquistou reconhecimento público, por meio do Prêmio Aberje 2016¹, nas fases Regional Sul e Nacional, na Categoria Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial, com o case *Memórias Maristas: histórias de amor e vida – Programa permanente de preservação e valorização da memória da Rede Marista*.

Dessa forma, a proposta do presente artigo é recuperar a trajetória de construção e consolidação do projeto, que, em 2019, chegou à sua terceira edição. O trabalho está estruturado em três etapas, contemplando o referencial teórico acerca de comunicação, memória institucional e história oral; os programas e projetos de memória institucional desenvolvidos pela Rede Marista com o intuito de preservar e disseminar conhecimento; e, por fim, o relato de experiência, com o processo de desenvolvimento, os desafios, a relação e o compromisso com os valores maristas e os resultados obtidos até os dias atuais. Nas considerações finais é apresentado o extrato das informações e perspectivas em relação à continuidade do projeto.

Comunicação, memória institucional e história oral

A comunicação traz como pressuposto básico a relação entre pessoas, a interação entre seres humanos. Ela representa um processo social primário (RÜDIGER, 2011), que supera as mediações tecnológicas e privilegia, sobretudo, o mundo da vida em sociedade. De acordo com Wolton (2011), a comunicação é associada à ideia de vínculo, partilha e comunhão. Nesse sentido, o estabelecimento de diálogos contribui para sustentar relações, criar laços sociais e buscar entendimento frente a um contexto de aceleração permanente do mundo contemporâneo.

¹ O Prêmio Aberje é a principal premiação de Comunicação do Brasil.

Uma possibilidade é abordarmos o fenômeno da comunicação a partir do olhar do psicólogo social George Mead (1863-1931)², precursor do interacionismo simbólico, teoria embasada em três elementos: sociedade, eu e mente. Esses suportes integram o processo reconhecido como ato social, “uma relação triádica que consiste num gesto inicial de um indivíduo, uma resposta a esse gesto por outro indivíduo [...] e uma resultante do ato, a qual é percebida ou imaginada por ambas as partes da interação” (LITTLEJOHN, 1982, p. 69). Reforça-se, então, a ideia do diálogo, de que comunicação está no outro, na interação, resultando em atos cooperativos, alicerçando a vida em sociedade.

No contexto das organizações, comunicar é um desafio constante. Apesar de inúmeros recursos disponíveis, existe uma tendência de recorrer cada vez mais aos canais tecnológicos para disseminar informações em detrimento do diálogo e das relações humanizadas. Wolton (2011) alerta que o progresso tecnológico e seus abundantes recursos na ambiência digital não correspondem necessariamente ao progresso da comunicação e assevera que informar não é comunicar. A diferenciação entre esses dois elementos depende da cultura das organizações. Muitas vezes, o discurso organizacional prega a ideia de diálogo, mas as práticas nem sempre traduzem essa intenção, que precisa estar alicerçada na cultura organizacional. Esta, acreditamos, resulta da integração das várias culturas dos sujeitos que compõem uma organização.

A metáfora do tecido, usada por Scroferneker (2013), é oportuna quando se trata do tema. Para a autora, a cultura organizacional assemelha-se a uma trama, com diálogos visíveis e invisíveis, os quais se ajustam e desajustam a partir dos interesses organizacionais e os entendimentos de cada pessoa que integra essa organização, ou seja, uma organização mostra-se disposta ao diálogo quando tem nele um valor que se sustenta

² Abordamos George Mead a partir da obra de Littlejohn (1982), intitulada *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*.

no cotidiano, abrangendo os níveis de liderança, áreas executivas e operacionais, expandindo-se para além de seus domínios físicos.

Ao tratar de comunicação organizacional, Kunsch (2016, p. 44) acredita que

[...] faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando [...] as interações nas suas mais diversas formas.

Compreendemos, a partir da autora, que o conceito de comunicação organizacional valoriza todos os processos comunicativos relacionados às pessoas que constituem uma organização. Com isso, extrapola o olhar operacional de comunicar – ou apenas informar – por meio de canais e estratégias.

Uma forma de valorização das relações no ambiente organizacional reside em projetos de memória institucional, empresarial ou organizacional, conforme a interpretação de diferentes autores, mas que em suma são voltados à recuperação de fatos a partir da recordação dos sujeitos que fazem parte das organizações. A partilha de lembranças pessoais por meio de relatos documentados é uma forma de abertura ao diálogo que precisa ser encorajada, pois contribui para estabelecer conexões entre os tempos passado e presente, abrir perspectivas futuras e ampliar o sentimento de pertencimento.³ Nassar e Cogo (2013) acreditam na organização como um produto cotidiano de sua memória e das vozes que falam de sua tradição. Ambos definem memória organizacional como

um processo inserido no pensamento e nas operações de comunicação organizacional nas quais a empresa ou instituição

³ Nassar (2008, p. 114) conceitua o sentimento de pertencer ou pertencimento como “um turbilhão de lembranças do sujeito, estimulado pelo pesquisador, por um objeto, por uma pergunta e pela possibilidade de uma narrativa desvinculada de um objetivo prático, que traz um reencontro com um passado feliz ou importante, ou com uma comunidade de destino”.

tem que conservar e recuperar informações de sua história, disponíveis no âmbito de suas dimensões humanas, sociais e tecnológicas (NASSAR; COGO, 2013, p. 86).

Entendemos que esse movimento depende, como citado anteriormente, de uma cultura organizacional estabelecida de atenção às pessoas que contribuíram para a construção das empresas ou instituições. O olhar para o passado visa, então, a resgatar a identidade, os valores, a cultura e as raízes da organização, como nos apresenta Santos (2014).

Nesse sentido, a Rede Marista, que integra o bicentenário Instituto Marista, uma instituição confessional católica voltada à educação, fundada em 1817 por São Marcelino Champagnat, desenvolveu o projeto *Memórias Maristas: histórias de amor e vida*, que consiste em minidocumentários em vídeo narrados em primeira pessoa. Iniciado em 2016, surgiu com a intenção de complementar informações disponíveis em seu acervo sobre a própria trajetória. Esse movimento demonstra uma necessidade de suprir lacunas nos documentos, nos escritos e nas evidências físicas até então guardadas e passa a valorizar a oralidade como fonte de memória e identidade.

Para Haguette (1992), a história oral oferece um meio para preencher lacunas de documentos escritos. A autora argumenta que a memória não é um reservatório passivo de dados, estando empenhada e integrada com o presente. Meihy (2013) discorre sobre o percurso pela busca do reconhecimento da oralidade e acredita que é nessa prática que se dá a almejada humanização do conhecimento. Respeitar o que os sujeitos têm a dizer sobre sua vida os qualifica como seres viventes, articuladores da própria percepção, com domínio de suas experiências.

A memória é a vida, segundo Nora (1993), carregada pelos grupos vivos, evoluindo e estando aberta à dialética entre lembranças e esquecimentos, conduzida pelas emoções suscitadas por recordações do tempo atual. Por sua característica peculiar, afetividade despertada e caráter mágico, “a memória não se acomoda a detalhes que a confortam; se alimenta de lembranças vagas, telescópicas, globais ou flutuantes, particulares ou

simbólicas, sensível a todas as transferências, cenas, censuras ou projeções” (NORA, 1993, p. 9). Esses movimentos descritos pelo autor ficam muito evidentes no conjunto de 32 vídeos gravados e disponibilizados on-line pela Rede Marista. O trabalho expõe uma dimensão humanizadora na forma de tratar o conhecimento dos longevos e, ao mesmo tempo, atenta para questões como a imprecisão e a vulnerabilidade da memória, por isso tais registros têm a função de complementar os documentos presentes no acervo, compondo um mosaico de informações históricas.

Perguntas sobre organização administrativa e política, a história dos empreendimentos maristas, histórias sobre os cargos desempenhados nas unidades e outros elementos constituíram o roteiro inicial do projeto. Para além do desenvolvimento de discursos sobre temáticas institucionais, no decorrer do processo, percebeu-se a importância de incluir narrativas sobre a história individual de cada personagem. Assim, foram adicionados assuntos como o despertar vocacional e os fazeres no contexto educacional e religioso de Irmãos e Leigos. As histórias que contam tais contribuições individuais, por sua vez, se somam e revelam os autores e os caminhos que influenciaram no alcance da obra marista.

Podemos considerar que o propósito inicial, de fortalecer a memória institucional, ganhou novos contornos a partir da escuta e da aplicação das técnicas de história oral. Ao discorrer sobre essa proposta técnico-metodológica, Grisa (2003, p. 301) entende que ela se faz necessária “sempre que se busca conhecer intimamente as pessoas, ver o mundo através de seus olhos e se introduzir em suas experiências”. A importância dada às narrativas como fio condutor dos trabalhos respeita a vivência dos mais idosos, fontes de uma sabedoria nem sempre partilhada em toda sua potencialidade. Além disso, representa uma forma de reconexão com as identidades pessoais dos entrevistados, que relatam seu passado e a dedicação à missão marista.

As ações que visam recordar “as relações de si para si mesmo, o trabalho de si sobre si mesmo, a preocupação, a formação e expressão de si, supõem um trabalho da memória”, sustenta Candau (2012, p. 60). O autor

considera que na ausência da memória há um esvaziamento do sujeito, algo que o deixa permanentemente no tempo presente, incapacitando-o de reconhecer-se ao perder suas capacidades conceituais e cognitivas. Contribuir para que cada personagem entrevistado recupere a própria trajetória os integra e oferece sensação de pertencimento à instituição da qual são protagonistas.

Outro aspecto relevante da iniciativa da coleta e divulgação de depoimentos dos protagonistas das histórias está no compromisso de familiarizar os mais jovens com vivências que não presenciaram. O conceito de memória social apresentado por Connerton (1993) destaca a importância da transmissão e da conservação da memória dos grupos, demonstrando que as imagens do passado legitimam geralmente uma ordem social presente, fruto da memória partilhada. Embora se considere que os espaços sociais, com referências materiais, têm papel fundamental para que as nossas recordações ressurgam, “é necessário também que os membros mais velhos do grupo não negligenciem a transmissão dessas representações aos membros mais jovens” (CONNERTON, 1993, p. 46). Acreditamos que nem sempre se trata de negligência, mas da necessidade de um pretexto ou motivação. O projeto que abordamos cumpre exatamente esse papel.

A memória institucional na Rede Marista

A essência que inspira a Rede Marista a promover iniciativas de memória se encontra na própria missão institucional: “Evangelizar, segundo o carisma marista, formando cidadãos comprometidos com a promoção da vida” (REDE MARISTA, 2015, p. 32). As ações são pensadas por profissionais de diferentes áreas, com o propósito de aproximar a sociedade do legado centenário da Rede Marista e do carisma de Champagnat. O Papa Francisco (2014) declarou sua aprovação sobre ações que envolvem o despertar de lembranças no contexto de valorização da memória. Para

ele, é preciso olhar para o passado com gratidão, viver o presente com paixão e abraçar, juntos e juntas, o futuro com esperança.

As práticas de cuidado e de valorização de suas raízes históricas são inerentes ao Instituto Marista. Para o Presidente da Rede Marista, Ir. Inacio Etges (REDE MARISTA, 2016), os registros são testemunhos da vitalidade do carisma legado pelo Fundador. Esse movimento repercutiu em diversas iniciativas de organização, preservação e promoção de acesso a materiais que têm valor espiritual e histórico na instituição. Estudos e aprofundamentos acerca do patrimônio histórico e espiritual marista são incentivados pelo Governo-Geral⁴ do Instituto, com foco na valorização de histórias institucionais locais.

A origem da Rede Marista remonta a 1900, quando os primeiros Irmãos chegaram à cidade de Bom Princípio, no Rio Grande do Sul. Neste mais de um século dedicado ao ato de evangelizar por meio da educação, foram muitos os contextos tocados pela missão marista: pessoais, regionais, sociais, políticos e culturais. Organicamente, um conjunto de documentos, livros e objetos foram se acumulando em função das atividades desenvolvidas pela instituição e pelos seus membros – no âmbito administrativo e apostólico – e deram origem aos acervos históricos institucionais, que são gerenciados pelos Centros de Memória da Rede Marista: Arquivo Provincial⁵ e Centro de Espiritualidade e Memória Marista.⁶

Os Centros de Memória constituem um mecanismo de preservação da memória institucional, colaborando ativamente para a difusão de valores espirituais e culturais próprios da Rede Marista, constituídos a partir de

⁴ O Governo-Geral do Instituto Marista, nome oficial da congregação religiosa dos Irmãos Maristas, é composto pelo Irmão Superior-Geral e seu Conselho, cujo mandato tem 8 anos de duração. Juntos, constituem uma comunidade denominada Casa-Geral, que é a sede do Instituto Marista e situa-se em Roma, na Itália.

⁵ Arquivo histórico, de natureza canônica, que tem como finalidade a conservação dos documentos e promoção de acesso a informações. Está localizado na Sede Provincial, em Porto Alegre (RS).

⁶ Formado por biblioteca especializada, memorial e diversos espaços de vivência, é o lugar de referência em trabalhos sobre a identidade e a trajetória da instituição. Está localizado em Bom Princípio (RS).

crenças, vivências, práticas, saberes, lugares, objetos, livros e documentos dos mais variados gêneros. Alberchi e Fugueras (2003) defende que as ações articuladas entre arquivos, bibliotecas e museus favorecem a concepção integral de um patrimônio e promovem diversidade na produção de pesquisas. Entre as funções dos Centros de Memória está a de incentivar diálogos sobre o cuidado com a memória institucional, servindo de referência para iniciativas com essa temática na Rede Marista.

Em sintonia com ações sinérgicas promovidas pelo Instituto, existe a Rede de Centros de Memória da Região América Sul⁷, formada por arquivos históricos, bibliotecas especializadas, museus, históricos e memoriais maristas do continente sul-americano, que desenvolvem atividades técnicas de forma alinhada. As diretrizes que apontam a atuação de cada um dos Centros, por sua vez, são definidas pela Política para acervos de cada Centro.

Viver e contribuir para uma missão com mais de 200 anos de presença no mundo exige amor e comprometimento, que, por sua vez, demandam conhecimento e informação. É por isso que anualmente o *Curso de Extensão em Patrimônio e Espiritualidade Marista (Curso PEM)*⁸ reúne Irmãos e colaboradores para revisitar a história, os documentos e os ensinamentos de São Marcelino Champagnat, reforçando o compromisso marista com o Legado do fundador.

Outra iniciativa, alinhada ao resgate da memória institucional em rede, é a websérie *Sou PJM*, que aborda, além da história da Pastoral Juvenil Marista⁹, elementos importantes que formam a identidade e constituem

⁷ Como forma de promover a atuação global do Instituto Marista, as Unidades Administrativas (UAs) se agrupam em regiões – de acordo com a localização geográfica. As UAs existentes na Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai constituem a Região América Sul e, através de projetos e iniciativas comuns, visam ao fortalecimento e ao desenvolvimento sinérgico das Unidades.

⁸ O curso é certificado pela PUCRS e oferece um estudo aprofundado nas fontes do Instituto, proporcionando aos participantes viver a experiência de ser Champagnat hoje no seu espaço de vida e missão.

⁹ A Pastoral Juvenil Marista (PJM) é uma opção pedagógica global da instituição e está presente em unidades maristas de todo o mundo, reunindo milhares de estudantes e educandos.

o processo da PJM. Os depoimentos que compõem os episódios são, em sua maioria, de jovens que vivem a experiência nos grupos.

Os relatos representam importante fonte de informação, sendo complementares às fontes documentais. A transmissão de conhecimentos, crenças e valores através da oralidade primária (ONG, 1998) é uma prática ancestral, comum entre grupos sociais e familiares, que promove o encontro de alteridade e de humanidade. A espiritualidade bíblica é exemplo disso, pois está fundamentada no testemunho de pessoas que viveram aquele contexto histórico, cultural, religioso e social. Na Rede Marista, fazer memória é forma de celebrar a espiritualidade mariana e apostólica que a alicerça.

Por acreditar que a história de uma instituição é feita, principalmente, por suas pessoas e pela dedicação delas à missão, a Rede Marista idealizou o projeto Memórias Maristas: histórias de amor e vida. As narrativas possibilitam a compreensão, ou mesmo a descoberta, de fatos que não foram documentados e que, se não fosse pelo testemunho daquelas pessoas, seriam perdidos. Através da história oral, patrimônio e espiritualidade, se transformam em registros personificados e humanizados, construídos a partir de visões particulares da história institucional. Conforme explicam Figurelli, Ribeiro e Messias (2016, p. 137), o projeto oportuniza aos Irmãos e Leigos:

[...] que estimulem a recordação, na valorização das experiências vividas, das emoções sentidas, dos saberes construídos, das histórias afetivas, das relações significativas e que reforcem a ideia do sujeito como agente da memória, produtor de cultura e conhecimento.

Em síntese, são grupos que reúnem adolescentes e jovens, organizados por faixa etária, e possuem uma metodologia de atuação própria, com encontros periódicos fora do horário de aula e atividades que visam a fortalecer a consciência dos jovens enquanto protagonistas e agentes transformadores da sociedade.

Sem um programa institucional de preservação da memória, a instituição corria o risco de que parte de sua história permanecesse no esquecimento, na medida em que há um decréscimo acentuado no número de Irmãos. A principal causa da redução é o falecimento de religiosos de idade mais avançada, uma média de três por ano. A fim de evitar que histórias do passado marista no Sul do Brasil se perdessem com o passamento de seus protagonistas, e com o propósito de preservar a trajetória da instituição, transmitindo os legados às novas gerações, houve o desenvolvimento do projeto.

O projeto Memórias Maristas: histórias de amor e vida

O projeto, elaborado inicialmente no ano de 2016, busca complementar o arquivo histórico mantido pela Rede Marista, personificando e humanizando os registros disponíveis a partir do olhar daqueles que contribuíram para a construção da história institucional. Por meio de minidocumentários com duração de até 15 minutos, é feito o resgate e a valorização da trajetória de pessoas que, ao dedicarem suas vidas à missão de evangelizar segundo o carisma marista, formando cidadãos comprometidos com a promoção da vida, ajudaram a construir a Rede Marista e consolidar a presença dela no Rio Grande do Sul, Região Amazônica e Brasília. Além disso, a documentação em vídeo também representa uma forma de reconhecimento e agradecimento àqueles que dedicam sua vida à instituição.

Desde o início do projeto, que soma três edições até o momento – 2017, 2018 e 2019 –, foram realizadas entrevistas com 32 Irmãos, Leigos e Leigas que atuam em diferentes espaços de missão. Eles expõem suas memórias e abordam assuntos nos contextos familiar, social, cultural e religioso, como vocação e vida marista, trajetória de missão. Os objetivos são:

- Qualificar os registros históricos por meio da utilização de recursos multimídia e contribuir com a ampliação do acervo histórico-institucional.

- Efetuar o registro da história de vida de 15% dos Irmãos acima de 70 anos a cada ano (uma média de dez registros por ano).
- Ampliar a visibilidade do patrimônio histórico-institucional e a valorização da história de vida dos Irmãos, Leigos e Leigas, reforçando seu sentimento de pertença à instituição.
- Subsidiar programas institucionais de formação de colaboradores e animação vocacional (formação de novos religiosos).

Para alcançar tais objetivos, foi adotada uma metodologia de aproximação com os entrevistados, visando a apresentar a ideia, familiarizá-los com a iniciativa e conquistar sua confiança para, então, iniciar a gravação dos depoimentos. As etapas de desenvolvimento contemplam momentos como a criação de uma atmosfera de cumplicidade e de confiança entre a entrevistadora – arquivista da Rede Marista – e os entrevistados. Nesse ponto, durante o estabelecimento do primeiro diálogo, são respeitados os processos individuais e a forma como a memória surge a partir dos estímulos produzidos, sempre com consideração pelo tempo intelectual, físico e emocional de cada sujeito.

Entre os aspectos norteadores, está a valorização do indivíduo, das suas experiências, lições e sabedoria, como forma de honrar a trajetória vivida. Tal prática ancestral destaca a contação de histórias e o ato de lecionar através dos contos. Nesse sentido, é contemplada a dimensão evangelizadora das narrativas, que, por sua vez, estabelece um jeito marista de contar histórias, no qual são evidenciados os gestos, a emoção, as expressões, o tom de voz, o olhar, as pausas e os silêncios, frutos das lembranças.

Para o bom desenvolvimento dos trabalhos, foram estabelecidas algumas etapas a serem seguidas, conforme descrito na sequência.

Seleção dos protagonistas

A cada edição, a seleção dos personagens que farão parte do projeto é uma tarefa delicada, que exige sensibilidade e cuidado de toda a equipe

envolvida. Os principais critérios levados em consideração são estado de saúde, disposição, memória, idade, local de residência¹⁰ e relevância para a história da instituição. Nessa etapa, um grupo, cerca de seis pessoas, entre Irmãos e colaboradores da Rede Marista, faz uma pré-seleção de personagens para as gravações. Dessa lista, são elencados dez nomes que passam ainda pela aprovação do Presidente da instituição.

Pesquisa

Uma das etapas indispensáveis para a execução do projeto é a pesquisa no acervo histórico, para levantamento de informações a partir de documentos, publicações e demais materiais disponíveis. O diálogo prévio com pessoas de referência na vida dos personagens também é fundamental. O objetivo é conhecer brevemente a trajetória e alguns aspectos sobre a vida e a atuação dos Irmãos e Leigos para facilitar a aproximação na etapa seguinte.

Despertar da memória

É a partir de uma conversa informal entre a arquivista, a comunicadora e o personagem que a narração de tantas décadas de vida com riqueza de detalhes começa a surgir. Nessa etapa, tranquilidade, tempo e atenção são premissas para a aproximação e a confiança necessárias. Esse encontro preparatório com os personagens visa a estimular a memória e estabelecer uma escuta atenta com o entrevistado. São conversas geralmente longas, nas quais a lembrança da trajetória de vida é enriquecida pela pesquisa de objetos de cunho afetivo, como fotos, placas, roupas e documentos. Toda a conversa é registrada em um diário de campo e

¹⁰ A primeira edição do projeto priorizou os Irmãos que viviam em Porto Alegre e na Região Metropolitana; na segunda edição, ampliou-se a distância percorrida, e alguns Irmãos do interior do estado do Rio Grande do Sul foram selecionados; na última edição, o projeto atravessou o país e alcançou dois Irmãos da Região Amazônica.

as anotações servem para dar mais objetividade à etapa de gravações. Quando necessário, mostra-se o caminho ao personagem, ajudando a lembrar datas ou informações específicas levantadas na etapa de pesquisa.

Captação

Após o despertar das memórias, é o momento de registrar fatos, impressões e sentimentos em vídeo. Com os principais temas de vida de cada personagem mapeados, são feitas sessões de captação com uma produtora externa. A duração das gravações varia entre uma e quatro horas, e são realizadas, geralmente, no local de residência dos Irmãos e/ou Leigos, em espaços onde eles atuam e vivem no presente. Nessa etapa, é importante destacar o papel fundamental dos anfitriões, que proporcionam um ambiente acolhedor e confortável para as gravações.

Decupagem

A palavra decupagem tem origem na língua francesa, cujo termo original é *découpage*, e significa cortar e recortar, para dar forma aos objetos em cena. Nessa etapa, é preciso analisar cada fragmento da filmagem com cuidado e atenção, para garantir resultados que sejam fiéis aos relatos. O material bruto de filmagem é decupado e analisado pela equipe do projeto. A partir dessa análise, são sinalizados os principais conteúdos¹¹ que devem aparecer nos vídeos.

Tessitura de histórias e memórias

A união harmônica dos depoimentos é um desafio, pois há bastante dificuldade de sintetizar décadas de uma vida em poucos minutos sem

¹¹ Em duas edições do projeto (1ª e 3ª) foi possível identificar temáticas em comum entre os personagens. Essas temáticas foram abordadas em vídeos que condensam as falas de diferentes personagens.

perder a essência e representando a personalidade do personagem. Nessa fase, é preciso costurar as histórias de vida para que façam sentido, transmitam emoção e garantam o registro histórico. Os vídeos têm em média 15 minutos e antes de serem finalizados passam pela análise das equipes responsáveis pelo projeto (Assessoria de Comunicação e Representação Institucional, Coordenação de Vida Consagrada e Laicato e Secretaria de Governança). Um momento importante, antes da última etapa, é a escolha do título de cada vídeo. Há uma preocupação em expressar o íntimo de cada personagem em poucas palavras.

Disseminação e valorização

Proporcionar visibilidade aos videodocumentários concluídos é uma maneira de valorizar o processo de construção das narrativas e o envolvimento de todos os profissionais que integram a iniciativa. A principal ação é a de tornar os vídeos disponíveis na plataforma on-line¹², especialmente elaborada para o projeto. Também são gravados em DVDs, entregues para os Irmãos e Leigos participantes. Todo o processo de disseminação segue um plano de comunicação que contempla diversas fases, como sensibilização, articulação com as Assessorias de Comunicação dos empreendimentos e divulgação, entre outras.

Todas as etapas de execução do projeto são realizadas de acordo com o bem-estar dos personagens. Em primeiro lugar, está a valorização e a satisfação dos Irmãos e Leigos, sem abrir mão da qualidade do produto final. Essas etapas também são permeadas pela criticidade de analisar cada fato, cada história e, a partir de um olhar interdisciplinar entre as áreas de comunicação e arquivologia, construir um mosaico que expresse com fidelidade a história de vida de cada um.

¹² Disponível em: apps.maristas.org.br/memorias.

Considerações finais

A interdisciplinaridade do projeto, tanto nas visitas quanto nas gravações, contribuiu também para contextualizar historicamente as conversas, possibilitou a correção de dados históricos no arquivo institucional e representou uma oportunidade para a coleta de documentos e objetos pessoais desses Irmãos e suas comunidades. Com o intuito de ampliar a visibilidade do patrimônio histórico-institucional e a valorização da história de vida dos Irmãos para subsidiar programas institucionais, os vídeos do projeto *Memórias Maristas: histórias de amor e vida* foram inseridos no cotidiano de muitas unidades.

O amplo alcance das produções e o uso diversificado dos vídeos mostram que o programa excedeu as possibilidades de disseminação previstas inicialmente. Houve contribuição significativa para a difusão dessa e de outras iniciativas promovidas pelos Centros de Memória da Rede Marista, representados pelo Arquivo Provincial e pelo Centro de Espiritualidade e Memória Marista.

Muito mais que as visualizações nas redes sociais e as exibições coletivas presenciais para estudantes, profissionais da educação, colaboradores e colaboradoras em eventos, reuniões, assembleias e encontros, o projeto apresentou, como resultado fundamental, o resgate da autoestima e do sentimento de pertencimento dos Irmãos mais idosos, valorizando as trajetórias de dedicação à missão marista. Esse olhar humanizado e atento às contribuições dos longevos, respeitando as vivências, os gestos, a emoção, as expressões, o tom de voz, as pausas e os silêncios, frutos das lembranças, evidencia o jeito marista de contar histórias.

Outro retorno importante tem sido o reconhecimento por meio de comentários saudosos e emocionados nos canais institucionais da Rede Marista de pessoas que conviveram com os Irmãos. Tais coletas contribuíram de forma decisiva, além dos planos institucionais, para a confirmação da quarta edição do projeto, com lançamento previsto para 2020. Todos esses elementos reforçam o alinhamento entre a valorização e a prática do diálogo como forma de construção de relações e de histórias por parte da Rede Marista.

REFERÊNCIAS

ALBERCH i FUGUERAS, Ramón. *Los archivos, entre la memoria histórica y la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Editorial UOC, 2003.

CANDAU, Jöel. *Memória e identidade*. São Paulo: Contexto, 2012.

CONNERTON, Paul. *Como as sociedades recordam*. Oeiras: Celta, 1993.

FIGURELLI, Gabriela Ramos; RIBEIRO, Diego Lemos; MESSIAS, Andréa Cunha. Memória, Senilidade e Museu. *Publ. UEPG Appl. Soc. Sci.*, Ponta Grossa, v. 24, n. 2, p. 133-144, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/sociais/article/view/9255/5453>. Acesso em: 28 maio 2019.

GRISA, Jairo Ângelo. *Histórias de ouvintes*. A audiência popular no rádio. Itajaí: Univale, 2003.

HAGUETTE, Teresa M. Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

MEIHY, João Carlos Sebe Bom. Memória? Isso é outra história. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *História e memória*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *História e memória*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013.

NASSAR, Paulo. *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

NORA, Pierre. Entre memória e história. A problemática dos lugares. *Projeto História*, São Paulo, n. 10, p. 7-29, 1993.

ONG, Walter J. *Oralidade e Cultura Escrita: a tecnologização da palavra*. São Paulo: Papirus, 1998.

FRANCISCO, PAPA. *Carta apostólica do Papa para Ano da Vida Consagrada*, 2014. Disponível em: <https://noticias.cancaoнова.com/especiais/pontificado/francisco/mensagem-francisco/carta-apostolica-do-papa-para-ano-da-vida-consagrada/>. Acesso em: 19 maio 2019.

REDE MARISTA. *Plano estratégico da Rede Marista 2015-2022*: documento de referência. Porto Alegre, 2015.

REDE MARISTA. *Política Institucional de Recolhimento e Custódia do Acervo*. Porto Alegre, 2016.

RÜDIGER, Francisco. *As teorias da comunicação*. Porto Alegre: Penso, 2011.

SANTOS, Larissa Conceição dos. História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais. *Organicom*, São Paulo, v. 11, n. 20, p. 61-72, jun. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139217>. Acesso em: 2 ago. 2018.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e Cultura Organizacional: a complexidade dos diálogos (in)visíveis. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Cultura e Interação*. São Bernardo do Campo: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Senac, 2013. p. 125-135.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

CERTIFICAÇÃO HOSPITALAR: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA A QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA

DAIANE MORIM NOVO WOLK
FLÁVIA POLO

Introdução

Na área da saúde, a segurança do paciente é primordial para a excelência da assistência, que deve permear toda organização. Para tanto, Comunicação e Informação são indispensáveis para o alcance dos objetivos de padronização dos processos e na simplificação da linguagem do diálogo, necessários para uma Instituição de Saúde com o objetivo de alcançar a Acreditação Hospitalar.

A Acreditação Hospitalar é um processo de avaliação voluntário, periódico, reservado e sigiloso que tem como objetivo assegurar a qualidade da assistência mediante o seguimento de padrões previamente determinados que apontam diferentes níveis de satisfação do paciente.

A relevância de uma comunicação efetiva, como instrumento de gestão que permite o conhecimento padronizado e compartilhado das ações, é explicitada nos processos de Acreditação, o que torna essencial o reconhecimento de sua importância para a qualidade assistencial com foco centrado no paciente.

O cuidado centrado no paciente é essência do Hospital São Lucas (HSL) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, disseminado em 2018 por meio de um novo modelo assistencial, sendo item fundamental e obrigatório para as instituições de saúde que buscam a certificação canadense – Qmentum.

Com a intenção de idealizar e executar uma proposta que divulgasse efetivamente a importância desse novo modelo assistencial, foram realizados encontros e momentos de trocas e de diálogos, com a finalidade de planejar e executar ações de comunicação que atingissem efetivamente o nosso público interno, já que se entende que informar unicamente não é mais suficiente, conforme salienta WOLTON (2006, p. 18):

Não apenas informar é insuficiente para comunicar por haver cada vez mais mensagens e a comunicação exigir uma seleção, mas também por ter crescido o papel dos receptores. Os receptores negociam, filtram, hierarquizam, recusam ou aceitam as incontáveis mensagens recebidas, como todos nós, diariamente. O receptor, que nunca foi passivo, está cada vez mais ativo para resistir ao fluxo de informações.

Nesse sentido, com o intuito de envolver o receptor de modo a fazê-lo entender e disseminar a mensagem, constituiu-se uma equipe multidisciplinar, com o desafio de reunir, em um curto período de tempo, o maior número possível do quadro efetivo, permitindo o compartilhamento dos conhecimentos teóricos e práticos por meio de atividades lúdicas atreladas a uma experiência inovadora.

Quando os objetivos estão definidos, são planejadas ações de comunicação e definidas as estratégias a fim de contribuir na efetivação desses objetivos.

Partindo de um alinhamento estratégico com a direção do Hospital São Lucas da PUCRS, construiu-se o pilar estratégico comunicacional que deu suporte ao alcance do objetivo. Esse alinhamento com a direção é de

extrema importância para o sucesso da ação a ser desenvolvida, conforme salienta Argenti (2006, p. 15):

a comunicação empresarial deve ser intimamente ligada a uma visão e uma estratégia gerais da empresa. [...] A vantagem desse tipo de relacionamento é que o profissional de comunicação tem acesso à estratégia da empresa diretamente por aqueles que estão no mais alto nível hierárquico da organização. Como resultado, todas as comunicações da empresa serão mais estratégicas e mais direcionadas.

No relato de experiência a seguir, busca-se entender como o Hospital conseguiu cumprir sua meta de conquistar uma Acreditação Canadense, a Qmentum, por meio de esforços empenhados pela Assessoria de Comunicação e Marketing, Núcleo de Qualidade e Gestão de Segurança e do Desenvolvimento Organizacional na disseminação da cultura de segurança do paciente, indispensável para o processo de Certificação Hospitalar.

Com a realização de atividades lúdicas, ações criativas e de baixo custo, a Instituição atingiu o seu propósito de atrair e envolver espontaneamente o seu público interno para participar da dinâmica “Pit Stop das ROP’s – Circuito do Conhecimento”, apresentada por meio da divulgação, disseminação, capacitação e fortalecimento das Práticas Organizacionais Obrigatórias (ROP’s).

O case da Acreditação Internacional Qmentum

No Hospital São Lucas da PUCRS, a área de Desenvolvimento Organizacional é incumbida por traçar estratégias para melhor compreensão da distribuição de responsabilidades e atuações no sistema organizacional. Seu objetivo é o comprometimento e a qualificação dos colaboradores junto aos preceitos estratégicos institucionais.

Esse trabalho de capacitação do público interno é essencial em todos os ambientes profissionais. Com as constantes alterações do mercado e

da dinâmica funcional, a qualificação e o desenvolvimento profissional, aos poucos, tornam-se obsoletos, sendo imprescindível o investimento específico no sistema estratégico. Além disso, através dessas ações, é possível alcançar não somente a disseminação de informações e processos relevantes como também a construção de uma cultura organizacional fortalecida e coesa. Assim, Chiavenato (2001, p. 183) reitera que:

A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. As organizações precisam renovar-se e revitalizar-se para que possam sobreviver e se desenvolver em um mundo mutável. E isso requer mudar a cultura organizacional. Assim, todo processo de mudança organizacional deve levar em consideração aspectos da organização informal.

Galvão (2006) concorda e vai além. Ressalta que a mudança organizacional não se dissocia da mudança do próprio colaborador. Este apenas se compromete quando compreende que a identidade está atrelada aos objetivos estratégicos da empresa.

Conforme o aludido autor, é necessário que os programas de desenvolvimento comportamental proponham, a princípio, a experiência de entender ou justificar o que ocorre no indivíduo e o impacto deste no coletivo, o que levará a uma compreensão melhor do outro.

Wolton (2006, p. 59) reforça essa ideia sobre a importância do outro quando uma comunicação é feita: “Claro que não há mensagem sem destinatário, mas ainda assim a informação existe em si. O mesmo não acontece com a comunicação. Ela só tem sentido através da existência do outro e do reconhecimento mútuo”.

A ideia era construir nova cultura organizacional voltada ao paciente, pois, por mais que este sempre tenha sido o foco do Hospital, para se conseguir uma acreditação internacional era necessário ir além das boas práticas diárias. Todos os 3 mil colaboradores da Instituição precisariam estar imbuídos do

valor de um atendimento voltado ao paciente e ser conhecedores de todos os processos, por isso o treinamento dado deveria estar voltado para eles, e a cultura organizacional deveria estar incutida nesses 3 mil colaboradores.

Foi a partir da necessidade de capacitação dos colaboradores e do corpo clínico que surgiu o projeto que será relatado a seguir. A iniciativa partiu do Núcleo de Qualidade e Segurança da Instituição, que compartilhou com a equipe de Assessoria de Comunicação e Marketing e com a área do Desenvolvimento Organizacional.

São os profissionais da comunicação, incluindo jornalistas e relações-públicas, os responsáveis por fazer essa interface da melhor forma possível, conforme destaca Wolton (2006, p. 90):

Para sair da incomunicação, é preciso valorizar o papel das profissões intermediárias, de jornalistas, acadêmicos e outros, pois elas simbolizam a competência, visto que ninguém pode conhecer todos os assuntos. A transmissão de saberes existe. Essas profissões contribuem, também, para um mínimo de intercompreensão ao facilitar a negociação entre espaços culturais que se ignoram.

Essa equipe de especialistas identificou, como propósito, a difusão, dentro do Hospital, das 31 ROP's. Essas práticas são divididas em seis subáreas: Cultura de Segurança, Comunicação, Uso de Medicamentos, Ambiente de Trabalho, Prevenção e Controle de Infecção e Avaliação de Risco, que atingem processos que trazem impacto para todos os públicos/colaboradores do HSL.

De acordo com Argenti (2006), a primeira parte de uma estratégia de comunicação empresarial eficiente está relacionada à própria organização. "Os três subconjuntos de uma estratégia organizacional incluem: (1) determinar os objetivos da comunicação; (2) decidir que recursos estão disponíveis para alcançar tais objetivos; (3) diagnosticar a reputação da organização com o público-alvo em questão" (ARGENTI, 2006, p. 29).

Já sabendo os objetivos, na busca por uma metodologia que contemplasse nossas principais premissas e recursos disponíveis para a elaboração das ações que seriam implantadas, deparamo-nos com duas técnicas que possibilitaram essa realização: o *Design Thinking* e a Cocriação. Ambas apresentam o ser humano como centro das atenções (BROWN, 2010), o que dialoga com nosso modelo assistencial implementado e, assim, incentiva a mudança de cultura.

Com uma proposta centralizada no ser humano, o *Design Thinking* “se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos” (BROWN, 2010, p. 4). Devido à natureza exploratória do *Design Thinking*, não é possível definir uma forma correta para percorrer esse processo. Existem pontos de referência ao longo do caminho, os quais servem como “um sistema de espaços que se sobrepõem como uma sequência de passos ordenados” (BROWN, 2010, p. 16): inspiração, idealização e implementação. Essa proposta metodológica, portanto, orientou a organização das nossas reuniões de trabalho quanto ao desenvolvimento das ações.

A partir dessa metodologia, a equipe multidisciplinar, constituída para estabelecer os melhores formatos para a disseminação das novas informações e processos que impactariam de forma direta a assistência prestada ao paciente, elaborou uma solução interativa e dinâmica, capaz de gerar envolvimento ao mesmo tempo em que reforça e distribui o conhecimento necessário. Assim surgiu a campanha *Juntos Acreditamos*, que culminou em seu principal evento: o *Pit Stop das ROP's*.

A campanha

Com o slogan *Juntos Acreditamos*, o objetivo era apresentar uma ideia de união para alcançar uma meta real e possível, a Acreditação Internacional Qmentum. A necessidade de integração e adesão de todos também foi reforçada pela representação gráfica dos materiais, com a

seleção de personagens que evidenciavam a diversidade dos profissionais e identificavam as seis áreas da cultura de segurança do paciente.

Foram usadas diversas formas para que o objetivo fosse alcançado, desde as mais simples até outras mais complexas. Nesse sentido, a comunicação visual também foi considerada um recurso efetivo. Como afirma Argenti (2006, p. 184), “A comunicação visual é barata, fácil de implementar e praticamente impossível de passar despercebida pelo funcionário”.

Na sequência, ocorreu a identificação das melhores estratégias para atingir o público-alvo: todos os colaboradores e médicos do corpo clínico. Uma vez que a atividade hospitalar é extremamente dinâmica, foi necessário buscar diferentes meios para alcançar todos de forma efetiva. Para atingir essa ambiciosa meta, o Hospital foi coberto pelas ROP's com as informações sobre o tema adesivadas nas mesas e televisão do refeitório, no acesso interno dos colaboradores, nos elevadores de serviço, em totens espalhados nos postos de enfermagem de todos os andares, nas telas e testeiras dos computadores, e em e-mails encaminhados periodicamente.

Figura 1 – Painel no acesso de entrada dos colaboradores.



Fonte: Arquivos da Assessoria de Comunicação e Marketing do HSL.

Figura 2 – Adesivagem das mesas do restaurante dos colaboradores.



Fonte: Arquivos da Assessoria de Comunicação e Marketing do HSL.

Figura 3 – Wallpaper e testeira para monitores.



Fonte: Arquivos da Assessoria de Comunicação e Marketing do HSL.

Além disso, para marcar o lançamento da campanha, foi promovido um evento especial. O encontro teve como principal objetivo sensibilizar todos os membros do Hospital sobre a importância das ROP's e apresentar a eles os principais passos da Acreditação Internacional Qmentum. Foram distribuídos kits educacionais que reforçavam o nosso compromisso com a segurança do paciente. Todos os itens entregues apresentavam significados importantes: um saco, para que todos os adornos fossem guardados antes de entrar em contato com algum paciente – como preconiza a NR32; uma caneta esferográfica e um marca-texto, ambos em formato de seringa, que reforçavam a importância da efetividade dos registros nas prescrições médicas e da dosagem de medicamentos realizada de forma correta, para o paciente certo; álcool em gel com suporte para crachá, lembrando-nos sobre a higiene das mãos e o controle de infecções que salvam vidas; e um folder explicativo sobre a acreditação e as 31 ROP's.

Figura 4 – Lançamento oficial com a entrega do kit.



Fonte: Arquivos da Assessoria de Comunicação e Marketing do HSL.

Todas essas iniciativas antecederam a grande ação da campanha, o *Pit Stop das Rop's*. Dessa forma, a partir dos desdobramentos do Manual da Acreditação Internacional Qmentum, foi elaborado um circuito predefinido em que cada estação abordava áreas de alta prioridade para a qualidade e a segurança do Hospital, representando um conjunto de ROP's, prática que é definida pela Acreditação Canadense como essencial para o aumento da segurança do paciente.

Além da preocupação com um cenário de treinamento que remetesse à imagem real de um Pit Stop (com cones, sinaleiras, placas de identificação etc.), também foi pensada a necessidade de adequar o tempo da capacitação à realidade funcional, sem afetar o andamento normal do Hospital. Com isso, para facilitar e aumentar a adesão, o circuito poderia ser interrompido e retomado em outro dia sem perder a sua validade.

Pensar em todos esses desdobramentos para que a mensagem principal chegasse de forma efetiva para a maior parte dos cerca de 3 mil colaboradores da Instituição vai ao encontro da importância de uma comunicação segmentada, como argumentam alguns comunicólogos. Bueno (2003, p. 28) traz um exemplo nesse sentido:

O canal 'bombril', de mil e uma utilidades, como, por exemplo, uma revista institucional que pretende satisfazer todos os públicos ao mesmo tempo, já não tem mais espaço no reino da comunicação segmentada. Para cada público, um canal específico, um formato específico, uma linguagem específica: esta é a nova receita.

As organizações buscam capacitar os colaboradores para que estes possam desempenhar com maior eficiência suas atividades. Assim, no projeto desenvolvido, o objetivo foi oferecer uma metodologia capaz de não somente instruí-los mas também motivá-los e engajá-los nesse objetivo institucional. Segundo Chiavenato (2001, p. 368):

Compreende-se cada vez mais a necessidade de personalizar ao máximo o treinamento, quase que para cada pessoa, pois cada um tem uma forma diferente de aprender. Nisso está o desafio dos consultores internos das empresas para desenvolver capacitações eficazes, aos moldes da Educação Corporativa para se atingir a excelência desejada.

Nesse sentido, o desafio estava em proporcionar uma atividade atrativa aos diversos públicos que existem em uma instituição hospitalar de grande porte. Para essas atividades, uma que merece destaque é o jogo. Conforme Rodrigues (1992), o jogo é uma atividade rica e de efeito que responde às necessidades lúdicas, intelectuais e afetivas, estimulando a vida social e representando uma importante contribuição na aprendizagem.

Foram determinantes para a aplicação do projeto os princípios da “sociedade da experimentação”, em que os consumidores não perguntam “o que eu quero ter que ainda não tenho?”, mas questionam “o que eu quero experimentar que ainda não experimentei?”, ou seja, em vez de oferecer recursos extrínsecos para engajá-los, foram disponibilizados instrumentos de reconhecimento para possibilitar a noção do seu próprio valor, do propósito de sua missão e do sentimento dos pacientes com relação ao trabalho prestado. Para Mafei e Cecato (2011, p. 99):

[Os funcionários] são formadores de opinião com o diferencial de conhecerem a empresa, seus produtos e serviços ‘por dentro’, o que confere credibilidade às suas manifestações, sejam elas positivas ou negativas. Exercem o papel de porta-vozes da empresa ao se relacionarem com os consumidores e clientes, e multiplicam informalmente a sua opinião entre familiares e amigos.

O público interno, por isso, é fundamental tanto na mudança organizacional de qualquer empresa como na reputação e credibilidade dela junto ao público externo.

Figuras 5 e 6 – Colaboradores engajados nas dinâmicas.



Fonte: Arquivos da Assessoria de Comunicação e Marketing do HSL.

Conclusão

Mais do que significativos números, o que demonstra a profundidade dos resultados obtidos é o envolvimento de todos e a percepção dos

colaboradores de terem participado de uma importante capacitação de forma envolvente, leve, alegre e muito significativa.

Além disso, é possível afirmar que foi fundamental o trabalho da Assessoria de Comunicação e Marketing apresentando variadas plataformas para que o aprendizado de diferentes públicos fosse efetivo. A comunicação contribuiu no processo de reforço da cultura de segurança do paciente e buscou, junto às demais áreas envolvidas, o engajamento dos colaboradores, o que garantiu o alcance da Acreditação Internacional almejada.

O esforço conjunto aplicado superou as expectativas, sendo manifestados o aprimoramento do corpo funcional, a plena resposta da sociedade (clientes/pacientes) e a conquista da certificação internacional canadense Qmentum Diamond, tornando-se o primeiro hospital do Sul do Brasil a integrar esse seleto grupo e a obter tal reconhecimento de excelência, com foco centrado no paciente.

Durante dez dias, divididos em duas edições (de 1 a 5 de outubro e de 12 a 16 de novembro de 2018), das 9h às 21h, o Hospital realizou o *Pit Stop das ROP's* e capacitou 71% do seu quadro efetivo de colaboradores, atingindo 2.041 pessoas em número absoluto. As presenças foram computadas através do crachá institucional, utilizando-se o mesmo recurso tecnológico usado para o registro do ponto (Apdata). Mesmo sem atingir a marca de 100% de seus colaboradores participantes do circuito, a instituição teve sua mensagem disseminada a todos, pois cada um que realizava a atividade se tornava um multiplicador, levando para a sua unidade de atuação os aprendizados.

Para muitos, quando o assunto das creditações hospitalares é abordado, refere-se, única e diretamente, à parte assistencial, pois incluem critérios que dizem respeito apenas ao cuidado com o paciente. No Hospital São Lucas da PUCRS, porém, o cuidado e a segurança de nossos pacientes dependem de todos, por isso não abrimos mão de capacitar todas as áreas da instituição na sua integralidade e de nos tornarmos, assim, um case a ser compartilhado.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, PAUL A. *Comunicação Empresarial – A construção da Identidade, Imagem e Reputação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BOOG, Gustavo G. (coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações – manual oficial da ABTD*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BROWN, Tim. *Design Thinking*. Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 6. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2001. v. I e II.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GALVÃO, Marcelo. O ser humano como ser que aprende: o treinamento comportamental. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. T. *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. *Comunicação Corporativa – Gestão, Imagem e Posicionamento*. São Paulo: Contexto, 2011.

RODRIGUES, Maria. *O desenvolvimento do pré-escolar e o jogo*. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. São Paulo: Meridional/Sulina, 2010.

ESTRATÉGIAS E DESAFIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E INTERCULTURALIDADE NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA REGIÃO AMÉRICA SUL

JÚLIA CÓRDOVA DE SOUZA
MARCELO DE MORAES CORDEIRO

Introdução

A globalização, enquanto fenômeno social e econômico, afeta diretamente o mundo das organizações, em diversos âmbitos. Nas últimas décadas, mais instituições buscaram expandir suas fronteiras e aprimorar seus espaços de atuação por meio de estratégias de internacionalização, conectando, por vezes, culturas locais que cresceram independentemente, reforçando a cultura organizacional mais ampla, transnacional. Segundo Kamakura, Ramón-Jerónimo e Gravel (2012) e Nielsen (2010), a internacionalização passa a ser uma alternativa estratégica tanto para grandes corporações como para pequenas e médias empresas de base local, pois parte do princípio de conectar, a partir da identidade e não necessariamente das operações, culturas nacionais diversas. Como exemplo, pode-se citar o caso da IBM¹, muito bem documentado por Hofstede (2001).

¹ Em 1978, Hofstede publicou um estudo em que analisou a cultura organizacional da IBM em diferentes partes do mundo, relacionando cinco fatores que impactavam as diferenças culturais no âmbito da organização: (a) distância do poder; (b) aversão à incerteza; (c) individualismo

Ainda nesse debate, Nielsen (2010) aponta que o tema da internacionalização das organizações recebeu grande atenção da academia. Além disso, o autor relata que o modelo da Universidade de Uppsala (1977) focava na possibilidade de expansão internacional da organização levando em conta suas experiências e o acúmulo de conhecimento no que se referia aos seus espaços de atuação. Também apresenta a capacidade da instituição em gerenciar operações em diferentes níveis, mantendo a coesão do negócio sobre a perspectiva da cultura organizacional, que deveria, de maneira mais ampla, transcender as particularidades das operações.

Como um tipo de organização específica, o Instituto Marista, presente atualmente em mais de 80 países, possui características de uma organização transnacional, com presença e atuação nas áreas de Educação Básica e Superior, saúde, solidariedade, *advocacy*, entre tantas outras. Notadamente, contudo, nunca se desenhou uma estratégia de internacionalização objetiva da instituição. Ela ocorreu, ao longo dos anos, com a expansão dos Irmãos Maristas² em trabalhos de missão, quando saíram da França, a partir da grande expulsão de ordens religiosas, ocorrida em 1903, e se espalharam por diversos lugares do mundo: Américas, Ásia, Oceania e África, para citar os continentes que não estão na origem do Instituto.

Assim, mesmo com a expansão e atuação mundial, não era percebida, até meados do início do século XXI, uma preocupação com o caráter internacional/global do Instituto Marista. De toda forma, uma cultura organizacional forte, embasada nos preceitos do fundador, São Marcelino Champagnat, pode ser percebida nos diferentes lugares em que se estabeleceu a missão marista.

versus coletivismo; (d) masculinidade *versus* feminilidade; (e) orientação para curto prazo *versus* longo prazo.

² Os Irmãos Maristas são religiosos consagrados, que vivem em comunidade e se dedicam especialmente à educação de crianças e jovens – e, com mais carinho, aos mais carentes. Ao todo, são 3 mil Irmãos Maristas, espalhados em 80 países dos cinco continentes. Partilham sua tarefa de maneira direta com mais de 72 mil Leigos, não religiosos, e atendem perto de 654 mil crianças e jovens.

Nessa perspectiva, este artigo tem por objetivo analisar as formas como esses elementos estão representados – seja do ponto de vista da estratégia, seja do ponto de vista da comunicação – no processo de regionalização promovido pelo Instituto Marista nos últimos anos. Assim, a questão síntese pode ser expressa da seguinte forma: *“Como se dá o processo de internacionalização do Instituto Marista a partir dos processos iniciais de regionalização, tendo como pano de fundo a comunicação?”*.

Para a elaboração do trabalho, optou-se por explorar os conceitos de cultura, processos estratégicos, comunicação e internacionalização como elementos de sustentação teórica do trabalho. O caso estudado trata do desenvolvimento dos processos de comunicação regional, a partir de uma série de ações e processos estruturados da Região América Sul, uma das seis regiões estabelecidas a partir de 2016. A seguir, apresentam-se os fundamentos teóricos e debate deste artigo, bem como o caso descrito em si.

A cultura e os processos estratégicos na perspectiva da comunicação

O estudo da cultura presente no âmbito organizacional de uma instituição fornece embasamentos aprofundados para o desenho de estratégias assertivas relacionadas às ações e consequências de cada decisão tomada. Entender que, mesmo inconscientemente, as atitudes e perspectivas estabelecidas estão pré-direcionadas de acordo com uma cultura comum é fundamental para uma compreensão relacionada a atividades do ambiente laboral e seus processos estratégicos. Considerando a abordagem de Geertz (1989), que apresenta a cultura como estruturas de significado socialmente determinadas, entende-se que as construções culturais existentes em um ambiente profissional podem estar condicionadas ao cenário político, econômico e social vivenciado no espaço em que a instituição está inserida. Ferrari (2015, p. 49) apresenta a cultura a partir do ponto de vista mais tradicional da antropologia, relacionado a “sistemas de significados compartilhados e por meio dos quais os dife-

rentes grupos sociais compreendem e estruturam suas vidas individuais e coletivas e o mundo material que os rodeia”. E, ainda, conforme sustenta García-Canclini (1999), com o fenômeno da globalização, o sentido de pertencer a um determinado grupo está cada vez menos ligado ao que a comunidade tem de realmente seu. A cultura deixa de ser algo único e exclusivamente geográfico e passa a ter um caráter mais global, relacionado a uma identidade construída. Ao considerar cada um dos conceitos apresentados, retomando o processo de globalização dos últimos vinte anos e utilizando como recorte a atual realidade das grandes instituições, entende-se que fortalecer e aperfeiçoar um olhar multicultural adequado às diferentes realidades é uma premissa inevitável.

Nessa perspectiva, observando o Instituto Marista, fundado há mais de 200 anos em uma cidade do interior da França e hoje presente em mais de 80 países do mundo, é notável a existência de cenários culturais totalmente plurais. Uma instituição que começou em uma região interiorana da Europa atualmente perpassa contextos que divergem em múltiplos aspectos: geográfico, linguístico, étnico, temporal, econômico, entre outros. Conhecer essa história e moldá-la para esse novo cenário de atuação é necessário a fim de cultivar toda a trajetória e manter a perenidade da organização.

O fortalecimento de uma identidade global e o protagonismo das práticas comunicacionais

Assim, diante da realidade de contextos globais e da disseminação de informação constante, é necessário que essas culturas existentes na instituição estejam em contínuo diálogo. Desse modo, é possível estabelecer uma fundamentação coerente entre os discursos expostos e as operações realizadas. Com esse ponto de vista, em 2019, o Papa Francisco abordou, em seu discurso realizado por ocasião da celebração pelo Dia Mundial das Comunicações, a urgência em se pensar em rede e em conjunto. Nesse sentido, ele sustentou a importância de um olhar

sensível e responsável às especificidades e desafios que esse diálogo de muitas vozes pode apresentar:

Reconduzida à dimensão antropológica, a metáfora da rede lembra outra figura densa de significados: a comunidade. Uma comunidade é tanto mais forte quando mais for coesa e solidária, animada por sentimentos de confiança e empenhada em objetivos compartilháveis. Como rede solidária, a comunidade requer a escuta recíproca e o diálogo, baseado no uso responsável da linguagem (FRANCISCO, 2019).

Priorizando uma harmonia discursiva fundamentada em uma escuta recíproca dos diferentes públicos e interlocutores, é viável fortalecer a multiplicidade existente nas instituições sem que ela entre em conflito com a essência da organização. Nesse sentido, Ferrari (2015) discute as perspectivas e desafios presentes na comunicação intercultural e apresenta dois caminhos para o contato entre as múltiplas culturas presentes em uma organização. A autora aborda a importância que existe na compreensão de que a comunicação intercultural vai além da simples comparação entre culturas, sendo um exercício mais aprofundado do que apenas um levantamento entre semelhanças e diferenças:

É importante identificar de que forma a comunicação intercultural é gerenciada; se, primeiro, se espera que um dos interlocutores se adapte ao contexto cultural do outro, ou se se procura conseguir uma comunicação consensual que satisfaça as partes em interação. A segunda visão resulta ser mais eficaz, pois promove modelos de gestão da comunicação de mão dupla, visando a *estabelecer formas de diálogo* que facilitem a *compreensão mútua, estimulem relações de confiança e contribuam para as trocas em diferentes dimensões*, como a cultural, a política, a social e a comercial (FERRARI, 2015, p. 44-45, grifos nossos).

Em sintonia com o que apresenta Ferrari, também é o que discute Pierobon (2006, p. 9, grifos nossos), quando aborda a essência da comunicação em contextos interculturais: “ao contrário dos conflitos e desavenças ocasionadas pelas ‘diferenças’, é necessária a concretização de uma *comunicação eficiente e capaz de respeitar e compreender a cultura do próximo*”. Nesse sentido, entende-se que os processos de comunicação intercultural podem exigir uma adaptação ou o desenvolvimento de um modelo exclusivo que fortaleça o diálogo entre os interlocutores da organização. Essa opção estratégica é uma forma de sintonizar os discursos plurais e heterogêneos existentes em uma instituição que se propõe a ser global, ou seja, optar por uma estratégia que alinhe relacionamento, contato e diálogo eficientes entre múltiplas unidades administrativas de uma mesma empresa pode ser a construção de uma cultura comum a todos os seus representantes. Vale ressaltar, entretanto, que compartilhar uma cultura comum não significa que ela seja singular, pois pode apresentar diferentes elementos de múltiplas culturas.

Para que essa interculturalidade seja comunicada e apresentada para o público de uma instituição como um corpo comum a todos, é necessário que alguns elementos comunicacionais sejam pensados e estruturados em sintonia. Uma alternativa para iniciar esse processo pode ser o estabelecimento de um formato de linguagem que será a “voz” da organização e a criação de uma identidade que a caracterize. Para Ferrari (2015), a relação entre cultura e linguagem é bastante próxima e define a identidade de uma sociedade. Com isso, entendemos que a cultura e a língua são elementos primordiais da identidade de uma sociedade que influem no relacionamento com pessoas de outras culturas e outros ambientes sociais (FERRARI, 2015, p. 48). Ainda nessa perspectiva e com o intuito de aproximar-se do contexto de uma organização marista, conforme apresentado no documento *Orientações de Comunicação e Marketing*, produzido pela União Marista do Brasil (UMBRASIL), o conceito de identidade institucional é formado pela história da instituição e pelas pessoas que contribuíram para a sua consolidação:

a identidade marista pode ser entendida como o conjunto de características que lhe são peculiares. [...] A identidade se manifesta por meio do comportamento coletivo dos agentes sociais, mas também por meio de ícones e símbolos como logotipo, cor predominante na organização, peças gráficas e digitais. Ou seja, pelos rastros que a identidade vai espalhando em suas incursões comunicacionais (UMBRASIL, 2018, p. 11).

Entretanto, é importante o discernimento de que o trabalho com os elementos comunicativos em uma organização global é uma das ferramentas essenciais para uma boa gestão intercultural. O funcionamento da organização, porém, depende de diversas outras variáveis que precisam caminhar em conjunto com as estratégias comunicacionais.

Diálogos e desafios da internacionalização: a experiência da Região América Sul

Diante do cenário global pautado pela necessidade de conexões interculturais, a internacionalidade é uma premissa cada vez mais presente no Instituto Marista, conforme sustenta uma das motivações indicadas no documento oficial do *XXII Capítulo Geral*³: “Sugerimos continuar com os processos de regionalização e promover a colaboração inter-regional, construindo o corpo global com estruturas ágeis, simples e participativas”. Com o objetivo de fortalecer a sua atuação em diferentes continentes, promovendo a continuidade e sustentabilidade da missão de educar e evangelizar, a organização vem se estruturando em regiões pelo mundo. Essa orientação também foi fundamentada na elaboração recente do Plano Estratégico do Instituto, que teve o documento finalizado em 2018 e prevê ações até 2025: “Desenvolver uma melhor comunicação interna e

³ Principal assembleia representativa e deliberativa do Instituto Marista. Ela expressa a participação de todos os Irmãos na vida e missão da instituição. Ocorre a cada oito anos e é a conferência que exerce a autoridade suprema e extraordinária.

externa para cultivar o sentido de pertença, superar fronteiras geográficas e existenciais e projetar a missão marista na sociedade” (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2018, p. 25). Desse modo, o Instituto Marista possui uma sede administrativa em Roma, onde fica o Governo-Geral, e ao redor do mundo está dividido em seis regiões, organizadas de acordo com proximidade geográfica, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Mapa da presença das regiões maristas no mundo.



Fonte: disponível na página 31 do Plano Estratégico da Administração Geral para Animação, Liderança e Governo do Instituto Marista.

As regiões são estruturas que têm o objetivo de atuar em conjunto e protagonizam a evangelização e a promoção da vida por meio de diferentes áreas, entretanto não são novos cenários regionais pensados de maneira estratégica para a internacionalização da missão marista, mas sim foram, ao longo do tempo, consolidando-se em diversos espaços geográficos. O intuito das novas premissas do Instituto é propor essa reflexão estratégica e fortalecer a organização e a atuação conjunta nessas seis regiões estabelecidas pelo Governo-Geral.

A Região América Sul integra esse processo estratégico de implementação intercultural. Fundada em 2016, durante a Assembleia Regional em Florianópolis (RS), reúne as Unidades Administrativas Maristas da Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai. Sua atuação consiste em 38% da missão marista no mundo e possui 50% das pessoas envolvidas na missão da instituição. Conforme apresentado no planejamento estratégico regional, o propósito da estruturação da Região América Sul é implementar projetos e iniciativas comuns que fortaleçam a identidade da organização nos sete países em que está presente, desenvolvendo uma estratégia processual que não apenas respeite as dimensões sociais, ambientais e econômicas locais mas também dialogue com os interlocutores de cada contexto.

Figura 2 – Mapa dos países que compõem a Região América Sul.



Fonte: Apresentação institucional da Região América Sul (2017).

Com três anos de existência, esse processo de internacionalização já passou por diversas reflexões. Formaram-se equipes responsáveis por frentes de atuação, de acordo com os objetivos orientados pelo Plano Estratégico Regional.⁴ Essas equipes foram organizadas com a composição de integrantes dos sete países como forma de criar uma representatividade e iniciar uma trajetória, de fato, em conjunto. Um desses grupos de trabalho é a equipe de comunicação. O grupo responde ao mapa estratégico do plano, que tem como um dos objetivos trabalhar de forma colaborativa até 2022, buscando desenvolver a comunicação e incidência regionais, por meio do fortalecimento da imagem e da identidade institucional marista nos diferentes níveis de atuação.

Figura 3 – Consolidado do Mapa Estratégico da Região América Sul.



Fonte: Plano estratégico da Região América Sul, material institucional (2017).

Assim, para o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização, em julho de 2018, o Plano de Comunicação foi aprovado em Assembleia Regional. Ele fundamentou-se nesse contexto de reorganização das regiões do Instituto Marista e teve como principal propósito não apenas disseminar

⁴ Documento estruturado desde o estabelecimento da Região, atualizado e aprovado pelo Comitê e Conselho Regional, em novembro de 2018.

mensagens regionais mas também contribuir para a consolidação da identidade regional e integração das Províncias.⁵ O plano foi estruturado em fases, levando em consideração a construção e percepção processual de uma identidade regional e de contextos interculturais. Nessa linha, foram estabelecidas quatro fases: a) criação de uma consciência e compreensão da Região América Sul; b) comunicação dos projetos estratégicos; c) compartilhamento das experiências comuns, identidade e cultura e desafios de atuação regionais; d) avaliação e reforço do plano de comunicação regional. Após um ano e dois meses de aprovação, em setembro de 2019, o plano encontra-se entre a segunda e terceira fases de implementação.

Figura 4 – Imagem ilustrativa das fases do Plano de Comunicação da Região América Sul.



Fonte: Plano de comunicação da Região América Sul, material institucional (2017).

Ao longo desse período, foi criada uma identidade visual regional projetada com o objetivo de materializar a interculturalidade e força conjunta potencial entre os sete países da Região. Conforme apresentado no plano, a proposta buscou, nas especificidades de cada cultura, reunir elementos que, em harmonia, demonstrassem uma cultura comum:

⁵ O Instituto Marista está dividido em Regiões (aspecto macro), que reúnem Províncias. As Províncias são animadas e governadas por um Superior e seu Conselho, sob a autoridade do Irmão Superior-Geral e seu Conselho, conforme descrito no portal institucional do Instituto. Para mais informações, sugerimos acessar <https://champagnat.org/pt/instituto-marista/nossa-presenca/>.

Os focos centrais da proposta são soma e força conjunta que resultam em uma irradiação de energia transformadora. A dinâmica das tonalidades aplicadas traz as cores das bandeiras dos distintos países que compõem a Região América Sul e, com isso, uma identificação emocional (REGIÃO AMÉRICA SUL, 2018, p. 8).

Figura 5 – Logomarca da Região América Sul.



Fonte: Plano de comunicação da Região América Sul, material institucional (2017).

Essa identidade visual foi criada e desdobrada em materiais para apresentação da Região em palestras, formações e eventos. Também serviu de base para o desdobramento de materiais de papelaria para todas as Unidades Administrativas que compõem sete países: Província Marista Brasil Sul-Amazônia (Brasil); Província Marista Brasil Centro-Sul (Brasil); Província Marista Brasil Centro-Norte (Brasil); Província Marista Santa María de Los Andes (Bolívia, Chile e Peru) e; Província Marista Cruz del Sur (Argentina, Paraguai e Uruguai). Além disso, como forma de potencializar esse sentimento de pertencimento regional, foi estabelecido que todos os materiais criados e conteúdos produzidos não apenas contemplassem os dois idiomas oficiais – português e espanhol – dos países que integram o contexto da Região América Sul mas também os fizessem presentes simultaneamente. Desse modo, além de levar a informação aos diferentes públicos regionais, a estrutura bilíngue tornou-se um aspecto relevante para a consolidação de uma identidade regional.

A partir dessas práticas, o projeto regional vem ganhando força e identidade, ao ser pauta em diálogos entre os diferentes públicos de cada uma das Unidades Administrativas. Mesmo que seja ainda um projeto

embrionário, é possível perceber a caminhada já trilhada e a importância dos olhares e propostas do campo da comunicação para a perenidade e desenvolvimento da internacionalização no Instituto Marista.

Considerações finais

A construção de organizações multinacionais, que apresentam um viés importante de internacionalidade, não é tarefa simples. Ainda que o mundo tenda a ser cada vez mais globalizado nos tempos atuais, tem-se notado um enfraquecimento de narrativas mais globais e universalistas. As visões de mundo sectárias e antiglobais têm ganhado força no conjunto da sociedade, não apenas no Brasil como também em vários outros lugares. Talvez esse movimento seja exatamente a oposição concreta à globalização econômica levada ao extremo no início do século XXI. Em uma perspectiva mais ampla, pode-se perceber a questão dos conflitos culturais e da imposição de visões nacionais e particulares como um entrave aos processos de internacionalização. Essa afirmação encontra eco no caso específico estudado.

Ainda que o Instituto Marista represente – de forma concreta – uma instituição que deriva da Igreja – que, por sua prática, mensagem e missão universalista, possui um forte viés de enculturação –, pode-se observar a particularização de toda a estrutura da organização em âmbito não apenas de Províncias, mas, ainda, de países. Por se tratar de uma organização com um porte considerável e atuação diversa em sete países, elencam-se aqui três elementos centrais encontrados no processo de internacionalização: (a) a **internacionalidade da cultura organizacional**, que ainda se manifesta em formatos distintos nos sete países que compõem a Região, possui traços culturais fortes, como o carisma fundacional, os valores institucionais e a devoção pelos patronos do Instituto; (b) a **barreira linguística**, que pode ainda atuar como uma limitadora dos processos de integração – dos países participantes da Região, seis deles falam espanhol e um (Brasil), português, e, mesmo se tratando de duas línguas latinas, elas são resultado de processos culturais e históricos completamente diferentes, o que acaba

por impactar as compreensões e possibilidades para os integrantes da Região. Assim, a comunicação, por vezes, torna-se complexa, precisando transformar um aparente obstáculo em oportunidade para se consolidar; (c) os **níveis de gestão** e de compreensão de comunicação nas diferentes Províncias e países, uma vez que existe uma assimetria muito grande nesse tema, com áreas e práticas mais ou menos profissionalizadas, gerando uma série de restrições na distribuição e compreensão das mensagens sobre os processos de regionalização.

De toda forma, apesar dos entraves nos processos de internacionalização, são as pessoas e aqueles que participam da missão os principais beneficiários de uma visão mais ampla e mais participativa de organização, com ganhos estratégicos que se multiplicam exponencialmente ao explorar culturas tão diversas. Nesse aspecto, outros estudos podem ser conduzidos para analisar especificamente a percepção dos agentes envolvidos nesse processo, bem como o potencial de novas ações em outros campos, como gestão de patrimônio e de pessoas, compartilhamento de recursos e outros.

Por fim, cabe destacar o papel fundamental que a comunicação ocupa em processos dessa natureza. Em todos os projetos desenvolvidos, algum componente de comunicação é trabalhado vis-à-vis a necessidade de se aprofundar a compreensão dos agentes envolvidos sobre o processo de regionalização e, ainda, a necessidade de compartilhamento de mensagens de cunho vinculativo, isto é, a maneira pela qual as Províncias, países, estão se conectando para construir essa trama organizacional de trabalho em rede.

REFERÊNCIAS

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: FERRARI, Maria Aparecida; MOURA, Cláudia Peixoto de (org.). *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre: Edpucrs, 2015. p. 43-64.

FRANCISCO, Papa. *Mensagem do Papa Francisco para o LIII Dia Mundial das Comunicações Sociais*. Vaticano, 2019. Disponível em: http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/messages/communications/documents/papa-francesco_20190124_messaggio-comunicazioni-sociali.html. Acesso em: 2 set. 2019.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor. *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós, 1999.

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

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2001.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. *Unidades Administrativas*, Roma. Disponível em: <https://champagnat.org/pt/instituto-marista/nossa-presenca/>. Acesso em: 2 set. 2019.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. *Maristas de Champagnat*. Plano Estratégico da Administração Geral para animação, liderança e governo 2017-2025. Roma, 2018.

KAMAKURA, Wagner A.; Ramón-Jerónimo, María A.; GRAVEL, Julio D. Vecino. A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, n. 40, p. 236-251, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0267-0>. Acesso em: 7 jun. 2019.

NIELSEN, Sabina. Top Management Team Internationalization and Firm Performance. *Manag. Int. Rev.*, n. 50, p. 185-206, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0029-0>. Acesso em: 7 jun. 2019.

PIEROBON, Juliane Estela. *A comunicação em contextos interculturais: A excelência das Relações Públicas em Organizações Multinacionais*. 2006. Monografia. Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2006.

REGIÃO AMÉRICA SUL. *Plano de Comunicação da Região América Sul*. Porto Alegre, 2018.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). *Orientações de Comunicação e Marketing do Brasil Marista*. Brasília, 2018.

EXPERIÊNCIAS QUE MARCAM E INSPIRAM: REFLEXÕES E PRÁTICAS SOBRE ATENDIMENTO AO PÚBLICO EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

FERNANDA KICH
LETÍCIA DE CASTILHOS

Introdução

O compromisso de fortalecer e consolidar a missão marista nos convida, em cada ponto de contato com os nossos públicos, a sustentar os sinais de uma comunicação alinhada e sinérgica aos valores institucionais – audácia, presença, espírito de família, amor ao trabalho, espiritualidade, solidariedade, simplicidade. Um dos propósitos da comunicação marista é construir e compartilhar sentidos por meio do diálogo. Isso contribui para o estabelecimento de relações de confiança e vínculos com os nossos públicos prioritários.

Na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PURS) e nos Colégios e Unidades da Rede Marista, a expressão de uma relação de confiança se manifesta no cuidado, no respeito, na reciprocidade, na proximidade e na escuta atenta e disponível. É por isso que o tema *atendimento ao público* é deveras importante para a atuação marista, sobretudo para consolidar a imagem institucional.¹

¹ A imagem é estudada como construção mental, fugaz e inconstante, pautada em sensações e afetividades que se formam na mente do receptor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades (IASBECK, 1997; COSTA, 2001).

O atendimento de qualidade foi caracterizado, por muito tempo, como uma relação cordial e atenciosa. Nos dias atuais, o atendimento de qualidade é aquele que, além de cordial e atencioso, é mais ágil, ou seja, a demanda deve ser atendida de forma cortês, mas no menor tempo. O novo modelo de empresas e negócios como Uber, Netflix e Nubank está influenciando a maneira com que as pessoas se relacionam com as organizações, considerando que proporcionam atendimento personalizado e customizado, durante 24 horas do dia.

As exigências não são diferentes em instituições educacionais. Nesse cenário complexo, dinâmico e de muitas incertezas, uma atitude basilar é conhecer os públicos prioritários. É necessário conhecer os nossos interlocutores na medida em que reconhecemos a excelência do atendimento como algo imprescindível. Concordamos com França (2012, p. 10): “é fundamental identificar os públicos, conhecê-los e saber lidar com eles, a fim de que as organizações sejam bem-sucedidas nesse relacionamento”.

Quinze e Souza ([2018?]) reafirmam a importância de um olhar atento aos nossos públicos: “conhecer bem o cliente é elemento fundamental para o sucesso das empresas. Quanto mais conhecimento, melhor e mais diferenciada é a experiência que elas podem oferecer – seja na venda de um bem ou serviço”.

As compreensões e experiências partilhadas neste estudo reforçam o cuidado com a *qualidade e excelência nas frentes de atuação*.² Este tópico é premissa do Plano Estratégico da Rede Marista. Isso perpassa o cuidado com as pessoas com as quais mantemos algum tipo de relação. Deste modo, reafirmamos o nosso compromisso com a temática tratada neste estudo.

² O tópico *Qualidade e excelência nas frentes de atuação* é definido como “promoção e estímulo permanente ao compromisso com a melhoria contínua e a satisfação das partes interessadas, nos empreendimentos e nas demais frentes de atuação, com evolução consistente e continuada dos resultados” (PLANO ESTRATÉGICO, 2015, p. 53).

A experiência que nasce do cuidado: dos primórdios da nossa história aos dias de hoje

Registros históricos descrevem que o perfil de liderança de São Marcelino Champagnat, fundador do Instituto dos Irmãos Maristas, estava diretamente ligado à capacidade que ele tinha de relacionar-se e comunicar-se com os outros. Passados mais de 200 anos, a habilidade que caracterizou Champagnat continua sendo, e tornou-se cada vez mais, fundamental para o fortalecimento da obra nos diferentes espaços de missão, sobretudo no que se refere ao atendimento e relação que se estabelece nos nossos espaços educacionais.

O primeiro século de existência do Instituto foi fortemente marcado pelo atendimento feito quase exclusivamente por religiosos. Na década de 60, essa realidade começou a se modificar, pois colaboradores leigos começaram a atuar nas unidades, com a responsabilidade de acolher de forma cordial e atenciosa todos os atendidos (FORESTI, 2005).

Os desafios do mundo contemporâneo fizeram com que a proposta de uma educação diferenciada seja também um ambiente de acolhida e estima. Entendemos que o atendimento ao público vai além da saudação e da passagem de informações, ele está ligado à experiência que as pessoas têm nos nossos espaços de missão.

O atendimento oferecido aos públicos compõe as experiências que eles têm nas/com instituições. De acordo com Bondía (2002, p. 21), “experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca”. Para Vale (2017), “a experiência entregue a um cliente sempre será inesquecível! Seja ela boa ou ruim! A cultura da sua empresa deve funcionar para que ela seja sempre positiva e memorável”.

Deste modo, é importante que as instituições estejam atentas ao caminho dos públicos para vivenciar os serviços oferecidos, trabalhar as expectativas do consumidor e focar nas necessidades deles.

A experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço (BONDÍA, 2002, p. 24).

Manning e Bodine (2012) apresentam o conceito *customer experience* (experiência do cliente). Os referidos autores ressaltam que a experiência está embasada em uma série de elementos que vão além de conhecer os públicos e desenhar a jornada deles:

- cultura centrada no cliente: os colaboradores são engajados para cuidar da experiência dos públicos atendidos;
- estratégias de *customer experience*: definição da visão de longo prazo para a experiência;
- conhecimento do cliente: aprofundamento sobre o perfil real dos públicos;
- design da experiência: desenho das jornadas e experiências inovadoras;
- métrica da experiência: definição das métricas das experiências dos clientes;
- governança: acompanhamento da evolução e performance das estratégias e ações voltadas para a experiência.

O olhar holístico para a experiência dos nossos públicos desvela o fazer de diferentes setores e áreas. É ultrapassada a ideia de que apenas

portaria, recepção, telefonista e secretaria – áreas da linha de frente – fazem atendimento e precisam estar atentas aos públicos. Todos os educadores e colaboradores são sujeitos ativos na jornada dos nossos estudantes, educandos e famílias.

Muito antes da experiência direcionada para o cliente, existe a experiência do colaborador. Ele é quem conduz a magia da organização (DISNEY INSTITUTE, 2012). É por esse e outros motivos que todas as iniciativas voltadas para a excelência do atendimento envolvem os colaboradores e educadores.

A realidade das instituições educacionais se assemelha muito a um ecossistema, que é vivo e rico em detalhes e especificidades: todos os indivíduos e áreas estão interconectados. O que acontece em uma área influencia (ou pode influenciar) outras. Para além das inovações e vivências de práticas pedagógicas, todos são responsáveis pelas pessoas que ali (co)habitam.

Atendimento na Educação Básica: desafios e cuidados

Na Educação Básica Marista, o atendimento corresponde ao ato de atender, ou seja, ao ato de cuidar, de prestar atenção às pessoas que recebemos ou com as quais mantemos contato. As unidades são um ambiente vivo, ou seja, um ambiente de incertezas, com um dia a dia colaborativo e construído a muitas mãos.

Pensando nisso, foi lançada a formação denominada *Jeito Marista de atender*, que apresenta conceitos que inspiram o atendimento e relações estabelecidas nos espaços de missão. Esse jeito deve ser expresso no dia a dia, na medida em que todos os colaboradores das unidades têm compromisso com o atendimento que expresse a maneira de ser da instituição.

Compreendemos que a experiência dos nossos públicos são oportunidades de fazer sentido, de tocar e fidelizar os indivíduos envolvidos durante toda a jornada educacional. Nesse contexto,

fidelização é construir, fortalecer e manter relações significativas com estudantes e famílias, fazendo com que permaneçam

nas nossas unidades durante o processo de formação. Além disso, é fazer com que as experiências sejam compartilhadas em forma de recomendação (ASCOMK, 2017, p. 15).

Construir essa relação estável e duradoura é responsabilidade de todos os educadores que dão vida à unidade. Ainda que não seja uma tarefa simples e tenha características diferentes em Colégios e Unidades Sociais, a fidelização contribui para a conquista dos objetivos estratégicos. Fazer essa gestão da permanência passa a ser um importante desafio de vários setores da unidade que se envolvem nos atendimentos e resoluções de situações de estudantes e famílias.

O atendimento nos espaços da Educação Básica está fixado em seis pilares:

- **Recepcionar:** receber as pessoas, passar uma imagem positiva e prestar um bom serviço.
- **Informar:** esclarecer dúvidas.
- **Orientar:** indicar opções e ajudar a tomar decisões.
- **Filtrar:** diagnosticar as necessidades dos públicos.
- **Amenizar:** acalmar os ânimos e fazer esperar quando necessário.
- **Agilizar:** evitar a perda de tempo.

Com cuidado e profissionalismo, buscamos iniciar um atendimento com base em: *ouvir* o que as pessoas têm a dizer; *considerar* os sentimentos das pessoas e o que não é verbalizado; e *compreender* a importância das pessoas, para nós e para a unidade.

O atendimento é uma das principais horas da verdade. Mora aí a importância de manter alinhados todos os pontos de contato com a marca. Afinal, as famílias, potenciais clientes, não têm a clareza de qual setor atende em que canal ou espaço. Para as famílias, tudo é manifestação comunicacional da unidade.

Para garantir esse alinhamento, ressaltamos oito valores que acompanham tudo que se refere ao contato com os públicos prioritários:

- **Empatia:** exercício de colocar-se no lugar do outro. Tentar perceber qual a abordagem ideal naquela situação. Isso trará elementos importantes para atendê-lo da melhor maneira possível.
- **Escuta e olhar atentos e disponíveis:** primeiro buscar compreender a situação para depois agir. É necessário sempre manter o contato visual e não interromper. O corpo fala, cuidado para o que a linguagem corporal está transmitindo.
- **Cortesia:** ser cordial e agir com respeito ao acolher o outro.
- **Personalização:** tratar as pessoas sempre pelo nome. Elas sentirão o quanto são importantes e especiais.
- **Foco nas pessoas e suas necessidades:** esse é um cuidado constante. “A única diferença entre um serviço meramente satisfatório e um excelente serviço é a atenção aos detalhes” (BRANSON *apud* BIGARELLI, 2017).
- **Atitude:** ter proatividade e buscar as melhores soluções.
- **Agilidade:** estar atento ao *timing* (tempo) da pessoa, ter senso de urgência para encaminhar retorno a todas as situações.
- **Segurança:** zelar pela integridade física e emocional de todas as pessoas que circulam nas unidades.

Entendemos que toda relação é uma construção. Trata-se de um esforço e dedicação diários de diferentes áreas que contribuem para fortalecer e consolidar a referida construção. É um processo implementado por pessoas para pessoas. É desafiador, mas gratificante, na medida em que percebemos os resultados provindos do trabalho formativo realizado junto às equipes.

Jeito PUCRS de acolher e servir: atitudes que inspiram práticas e relações

O Planejamento Estratégico da PUCRS 2016-2022 tem como uma de suas diretrizes a *Formação integral e vivência dos valores institucionais*, considerada a base de sustentação das escolhas estratégicas da instituição, sendo a essência que orienta a visão de futuro. É essa diretriz que impulsionou o desenvolvimento de um programa de atendimento totalmente pautado pelos valores institucionais, calcado num modelo consistente e coerente de acolhida e relacionamento com os públicos.

O processo de concepção de um modelo próprio de atendimento e relacionamento com os públicos prioritários teve o seu início em uma pesquisa on-line que buscou identificar a percepção atual dos profissionais que atuam diretamente com atendimento na instituição e como eles idealizam o que deveria ser o modelo ideal, seguida de entrevistas com os diferentes públicos existentes. O processo de investigação culminou com a realização de entrevistas com usuários do atendimento da PUCRS, ou seja, estudantes, professores, gestores e pessoas da comunidade universitária. Com isso, conseguimos desenhar personas que orientaram as decisões futuras na concepção do modelo de atendimento.

Buscando manter e reforçar a excelência da Universidade também no atendimento e fortalecer o sentimento de pertença e valorização dos profissionais, escolhemos cocriar o nosso modelo de atendimento, o que nos aproximou dos reais desafios dessa jornada. Através da cocriação, engajamos os próprios profissionais de atendimento na construção das orientações, tornando-os autores e responsáveis por um modelo institucional inédito desde sua concepção. Foi assim que nasceu o programa *Jeito PUCRS de acolher e servir – atitudes que inspiram práticas e relações*, pautado pelos valores institucionais da Rede Marista, pela identidade da instituição e pelos anseios e perspectivas dos públicos prioritários.

A primeira fase do projeto teve como objetivo desenvolver uma jornada de cocriação³ para elaborar o modelo de atendimento da PUCRS, centrado nas pessoas e proposto por colaboradores que atuam no processo, gerando maior engajamento e alinhamento às necessidades reais. Integrar abordagens criativas e centradas nas pessoas para pensar um modelo de atendimento, mapeando atitudes inspiradas pelos valores institucionais como base fundamental para a sua construção, foi a maneira encontrada para guiar esse processo de transformação.

A partir das atitudes descritas a seguir, os participantes dos workshops criaram 80 “regras de ouro” para um atendimento de excelência.

- **Audácia:** inspira atitudes inovadoras com uma postura confiante e criativa. Proatividade para sair da zona de conforto, busca de soluções e otimização de processos. Esse valor também inspira a busca pela autonomia.
- **Espírito de Família:** esse valor estimula que se proporcione um ambiente acolhedor, aconchegante e atencioso, onde as pessoas tenham proximidade e percebam a humanização na execução dos serviços.
- **Simplicidade:** inspira um atendimento com igualdade e clareza nos processos, humilde e paciente. Evidenciada por comunicação de igual para igual, clara, e uma liderança de preferência dos usuários sem imposições.
- **Amor ao Trabalho:** foi vinculado com a missão e propósito individuais e da instituição. Inspira engajamento dos colaboradores ao sentirem-se parte de um todo, contribuindo com dedicação, cordialidade e eficiência nas práticas de atendimento.

³ A jornada de cocriação envolveu quatro workshops de dois dias de duração cada e 74 participantes, conduzidos pela Gerência de Gestão de Pessoas, com o Tecnopuc Crialab, o Laboratório de Criatividade da PUCRS.

- **Solidariedade:** o espírito de equipe e o comprometimento com atividades e processos fora de sua área foram os comportamentos inspirados pela prática desse valor. A compreensão da pluralidade de necessidades dos usuários exige respostas flexíveis para atender a todos respeitando as individualidades.
- **Presença:** a ideia de gerarmos relações de confiança através da comunicação dos nossos diferenciais e ofertas e da apropriação e assertividade foi associada à prática desse valor no atendimento para que refletisse a expressão do orgulho em pertencer e da alegria.

A partir das mais citadas, foi realizado um agrupamento por similaridade semântica a fim de unir as atitudes com mesmo significado. Com isso, foram elencadas as 14 atitudes mais recorrentes e, a partir delas, em conjunto com os gestores, definiram-se os seis *Jeitos PUCRS de acolher e servir*:

- Sim, é comigo! Comprometa-se com o atendimento, independentemente do público.
- Compreendemos antes de agir: certifique-se da necessidade do outro e entenda a demanda dele como se fosse sua.
- Juntos, podemos mais! Seja um multiplicador de boas práticas contribuindo para gerar resultados efetivos.
- Acolher é o nosso forte: seja presença atenta proporcionando um ambiente acolhedor e organizado.
- Conhecer para melhor atender: busque constantemente o conhecimento para apresentar soluções claras, com propriedade e agilidade.
- Sempre é tempo de melhorar: aprenda com seus erros e proponha melhorias em práticas e processos.

Uma vez definidas as diretrizes, o objetivo foi disseminar o modelo para toda a área de atendimento da Universidade e adequar as práticas de acordo com as necessidades das diferentes atividades. Para esse

momento, identificamos 20 colaboradores com potencial para serem multiplicadores do programa e assim alcançarmos o máximo de profissionais que atuam em posições de atendimento. O grande diferencial para aproximar e engajar foi essa capacitação através de encontros de formação liderados pelos próprios colegas.

Também se estabeleceu um processo para a gestão e o reconhecimento dos resultados obtidos. Os gestores foram preparados para avaliar o nível de maturidade da respectiva equipe em cada um dos seis *Jeitos PUCRS de acolher e servir*, utilizando como critério seu desempenho e práticas no atendimento. A escala de avaliação inclui uma régua com quatro níveis de maturidade, em que são descritos comportamentos e práticas associados a cada um deles. A partir disso, será possível realizar o plano de melhoria da área.

Embora saibamos que mudanças dessa natureza só se consolidam a médio e longo prazo, em pouco tempo já pudemos notar mudanças relevantes na qualidade do atendimento aos públicos da Universidade.

Considerações

As iniciativas de cuidado com o atendimento contribuem para consolidar e fortalecer a relação entre organização e públicos, sobretudo no âmbito educacional. Para que seja praticado com verdade, é fundamental que a essência do modelo estabelecido esteja diretamente relacionada aos valores e princípios que norteiam tais organizações. Além disso, é igualmente necessária a presença constante e alinhada de toda mensagem propagada aos públicos internos, uma vez que para que haja o engajamento é preciso que todos conheçam e percebam a importância das respectivas práticas. No caso das instituições de ensino, desde a Educação Básica até o Ensino Superior, o cuidado com cada um dos públicos prioritários é unânime nas pautas das equipes que conduzem tais processos.

A complexidade do cenário traz uma série de desafios para que o atendimento seja efetivo, sobretudo por envolver diferentes pessoas, setores e áreas. Os conceitos e práticas de atendimento ao público em

instituições educacionais apresentados neste estudo abrangem e representam o que desejamos despertar no público interno e o que desejamos que seja percebido pelos diferentes públicos impactados por esse atendimento, resultando em reflexões e quiçá na implementação de iniciativas calcadas no olhar atento e cuidadoso com o próximo.

Mais que modelos de atendimento, tais iniciativas evidenciam a atenção e um jeito de acolher, servir, interagir, dialogar e conviver. Culminando em um conjunto de atitudes que inspiram práticas e relações, que qualificam o atendimento e o relacionamento com públicos prioritários, mas que também possibilitam o desenvolvimento e a vivência prática dos valores institucionais, tais modelos apresentados trazem, a longo prazo, resultados imensuráveis no que diz respeito ao fortalecimento do vínculo e sentimento de pertença dos colaboradores, estudantes e educandos.

Como instituições educacionais, sabemos que para mudar hábitos, aprimorar processos e adquirir habilidades e competências é necessária educação continuada. Portanto, a temática segue sendo estudada e, mais que isso, segue sendo constantemente avaliada, repensada e fortalecida para que se mantenha a qualidade desejada em cada prática e tais atitudes estejam presentes em todos os momentos de interação das instituições com seus diferentes públicos.

REFERÊNCIAS

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING DOS COLÉGIOS E UNIDADES SOCIAIS DA REDE MARISTA (ASCOMK). *Guia prático da Campanha 2017/2018*. Porto Alegre, 2017.

BONDÍA, Jorge Larrosa. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, n. 19, 2002, p. 20-28.

BIGARELLI, Barbara. O que o bilionário Richard Branson ensina sobre empreender e liderar empresas. *Epocanegocios.globo.com/Carreira*, São Paulo, 31 maio 2017, 22:19. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/05/o-que-o-bilionario-richard-branson-ensina-sobre-empreender-e-liderar-empresas.html>. Acesso em: 10 jul. 2018.

COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

DISNEY INSTITUTE. *O jeito Disney de encantar os clientes*. Saraiva: São Paulo, 2012.

FORESTI, Joadir. *Um guia em constante aprimoramento*. Caderno de Comunicação e Marketing. Porto Alegre: Rede Marista, 2005.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship*. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2012.

IASBECK, L. C. A. *A administração da identidade: um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações*. 1997. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

MANNING, Harley; BODINE, Kerry. *Outside in: the power of putting*. New York: Houghton Mifflin, 2012.

QUINZE, Alexandre; SOUZA, Lucas. Experiência do usuário vs. Privacidade: é possível ganhar nos dois lados? *Pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos*, Brasil, [2018?]. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/experiencia-usuario-vs-privacidade.html>. Acesso em: 20 jul. 2019.

REDE MARISTA. *Plano estratégico da Rede Marista 2015-2022: documento de referência*. Porto Alegre: Rede Marista, 2015.

VALE, Claudia. Conteúdo no LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/clusiasvale/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 20 jul. 2019.

SOBRE OS AUTORES

Brenda Pereira Menine

Mestranda em Comunicação pela UFRGS, pós-graduada em Comunicação Corporativa pela ESPM-Sul e graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela PUCRS, recebendo o reconhecimento de Destaque Acadêmico. Possui curso de extensão em Direitos Humanos das Infâncias, Adolescências e Juventudes também pela PUCRS. Atuou na Assessoria de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista de 2013 a 2020.

E-mail: meninebrenda@gmail.com

Bruno Cassio Lopes Ferreira

Relações-públicas, Assessor da Superintendência do Sesi-RS, atuou como Assessor de Comunicação na Assessoria de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista (Instâncias Corporativa e Canônica) entre os anos de 2016 e 2020. Mestre em Comunicação e Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação (PPGCOM) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Especialista em Inteligência Competitiva e de Mercado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

E-mail: brunocassio@outlook.com

Daniela Cidade

Jornalista graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), pós-graduada em Marketing e em Comunicação com o Mercado, mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Também formada pelo Curso Internacional de Comunicação Empresarial Aberje Syracuse University. Diretora do Capítulo Aberje/RS. Professora convidada do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Corporativa da ESPM. Coordenadora da Assessoria de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista.

E-mail: daniela.cidade@maristas.org.br

Daiane Morim Novo Wolk

Especialista em Comunicação e Marketing; jornalista, pós-graduada em Comunicação Estratégica, Comunicação Corporativa e Gerenciamento de Risco e Crise. Atuou como Coordenadora de Marketing na Assessoria de Comunicação e Marketing do Hospital São Lucas da PUCRS entre 2017 e 2020.

E-mail: daianewolko7@gmail.com

Eduardo Borba

Mestre em Comunicação Social (PUCRS), especialista em Comunicação com o Mercado (ESPM-Sul). Atuou como jornalista na Assessoria de Comunicação e Marketing da PUCRS entre 2006 e 2019. Integra a área de Comunicação Corporativa da Associação Educadora São Carlos (AESC).

E-mail: ecborba76@gmail.com

Emilin Grings Silva

Analista de Pastoral na Coordenação de Pastoral da Rede Marista. Especialista em Cultura Digital e Redes Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc).

E-mail: emilin.silva@maristas.org.br

Fagner Deport F. do Nascimento

Analista de Comunicação e Marketing dos Colégios e das Unidades Sociais da Rede Marista. Mestre em Comunicação Social, Especialista em Influência Digital e Graduado em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

E-mail: fagner.nascimento@maristas.org.br

Fernanda Kich

Atua como Analista de Marketing na Assessoria de Comunicação e Marketing da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Possui graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas (Famecos/PUCRS). Desenvolveu projetos premiados pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

E-mail: fernanda.kich@pucrs.br

Flávia Polo

Analista de Comunicação e Marketing do Instituto do Cérebro do Rio Grande do Sul, graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). MBA em Negociação Internacional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em parceria com a ESC Troyes e Sorbonne, na França.

E-mail: flavia.polo@pucrs.br

Francine Junqueira

Assessora de Representação Institucional da União Marista do Brasil (Umbrasil). Atua na área de Representação Institucional desde 2008. Membro da coordenação colegiada da Mesa Bice Brasil. Especialista na área de Educação. Licenciada em Filosofia.

E-mail: francinej4@gmail.com

Graziele Santorum

Bacharel em Arquivologia (UFRGS). Atua na Secretaria Provincial da Rede Marista.

E-mail: graziele.santorum@maristas.org.br

Guilherme Endler

Jornalista graduado pela Unisinos, especialista em Planejamento em Comunicação e Gestão de Crises de Imagem e pós-graduando em Influência Digital, ambas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Analista da Assessoria de Comunicação e Marketing dos Colégios e das Unidades Sociais da Rede Marista.

E-mail: guilherme.endler@maristas.org.br

Júlia Córdova de Souza

Analista de Conteúdo e Comunicação na Assessoria de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista (Instâncias Corporativa e Canônica). Integra a equipe de comunicação da Região América Sul, do Instituto Marista. Graduada em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atualmente cursa Licenciatura em Letras – Língua Portuguesa e Espanhola, também pela UFRGS.

E-mail: julia.souza@maristas.org.br

Letícia de Castilhos

Mestre em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) – a pesquisa teve ênfase em afeto, afetividade e subjetividades no âmbito organizacional. Possui graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas (Famecos, PUCRS). Desenvolveu projetos premiados pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e pelo Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul (Sinepe/RS). Atua como Coordenadora na Assessoria de Comunicação e Marketing dos Colégios e das Unidades Sociais da Rede Marista.

E-mail: leticia.castilhos@maristas.org.br

Lidiane Ramirez de Amorim

Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), com estágio doutoral na Universidad Complutense de Madrid (UCM/Espanha). Mestre em Comunicação pela mesma universidade, tem formação em Comunicação Institucional pela Universidade Austral (Argentina) e graduação em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo, pela Universidade Federal de Santa Maria (2006). Assessora de Comunicação e Marketing da PUCRS.

E-mail: lidiane.amorim@pucrs.br

Luciana Buksztejn Gomes

Doutoranda em Comunicação Social pela PUCRS. Mestre em Comunicação pela mesma universidade. Membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – Geacor/CNPq. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS). Assessora de Representação Institucional da Rede Marista.

E-mail: luciana.gomes@maristas.org.br

Marcelo de Moraes Cordeiro

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), com estágio doutoral na Universidad Carlos III, de Madrid. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), possui Graduação em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Coordenador da Assessoria de Planejamento Corporativo da Rede Marista.

E-mail: marcelo.cordeiro@maristas.org.br

EDITORA UNIVERSITÁRIA DA PUCRS – EDIPUCRS

A Editora Universitária da PUCRS já publicou mais de 1.500 obras impressas e mais de 250 livros digitais.

Siga a EDIPUCRS nas redes sociais, fique por dentro das novidades e participe de promoções e sorteios.



www.pucrs.br/edipucrs



www.facebook.com/edipucrs



www.twitter.com/edipucrs



www.instagram.com/edipucrs

Para receber as novidades no seu *e-mail*, cadastre-se pelo nosso *site* ou envie um *e-mail* diretamente para comunica.edipucrs@pucrs.br.

Acesse o *QR Code* abaixo e conheça os livros impressos, os *e-books* pagos/gratuitos, os periódicos científicos, os próximos lançamentos e os conteúdos exclusivos da EDIPUCRS.



Av. Ipiranga, 6.681 – Prédio 33
Caixa Postal 1429 – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Telefone: (51) 3320-3523
E-mail: edipucrs@pucrs.br